

H 2 6 . 8 . 2 2

## 金融高度化セミナー

### 「社外取締役の果たすべき役割について」

弁護士 馬 杉 栄 一

札幌市中央区北大通西9丁目

キタコーセンタービルディング7階

電 話 : ( 0 1 1 ) - 2 7 1 - 6 0 9 5

F A X : ( 0 1 1 ) - 2 6 1 - 0 1 8 0

## 目 次

|     |                           |           |    |
|-----|---------------------------|-----------|----|
| 第 1 | 「社外取締役」制度の歴史について          | ・ ・ ・ ・ ・ | 3  |
| 第 2 | 社外取締役が必要であるとしてのその位置付けについて | ・ ・ ・ ・ ・ | 10 |
| 第 3 | 「社外取締役」の役割                | ・ ・ ・ ・ ・ | 17 |
| 第 4 | 金融機関の社外取締役                | ・ ・ ・ ・ ・ | 21 |
| 第 5 | 株主代表訴訟との関係                | ・ ・ ・ ・ ・ | 21 |
| 第 6 | 社外取締役の今後                  | ・ ・ ・ ・ ・ | 22 |

## 第1 「社外取締役」制度の歴史について

- 1 H13の商法改正によって初めて規定が設けられた。

### 旧商法188条2項7号の2 社外取締役の定義

「取締役がその会社の業務を執行せざる取締役にして過去にその会社又は子会社（第211条の2第1項の子会社を言う以下この号に於いて同じ）の業務を執行する取締役、執行役員又は支配人その他の使用人となりたることなく且現に子会社の業務を執行する取締役若しくは執行役又はその子会社若しくは子会社の支配人その他の使用人に非ざるもの（以下社外取締役と称す）なるときはその旨（平成13法149本号追加 平成14法44本号改正）」

### 旧商法266条122項19号 責任限定契約

「会社は第5項の規定に拘わらず定款を以て社外取締役との間に於いて爾後その者が取締役として第1項第5号の行為に因り会社に損害を加えたる場合に於いてその職務を行うに付善意にして且重大なる過失なきときは定款に定めた範囲内に於いて予め定むる額と左の金額の合計額との何れか高き額を限度としてその賠償の責に任ずべき旨を約することを得る旨を定むることを得」

企業のガバナンスの向上（業務執行者（経営者）が、株主のコントロールを離れ、「経営者支配」を行うことの規制）のため、企業の経営を経営者支配の下に置くのではなく社外取締役の制度を設け、社外取締役を含めた意思決定を行うことを狙ったが（必須設置ではない）、制度としては必須とすることには反対が強く、社外取締役を定義付け、人材を得るための第一歩としての責任限定契約制度導入に主眼があったようにも思われる。

(注1) 大会社の監査役については、H5に監査役会・社外監査役の制度が導入され、H13改正で監査役の半数以上を社外監査役とするとの立法がなされた。

(注2) 大会社においては、H14改正において商法特例法上の大会社・みなし大会社は、定款で定めれば、執行役取締役会権限を大幅に委任でき、かつ社外取締役が過半数を占める三委員会(指名委員会・監査委員会・報酬委員会)が強い監督権限を持つ「委員会等設置会社」の形態を選択できる旨の改正がなされた。

(注3) 経営者支配

経営者とは、常勤で会社の業務執行に従事する者をいう。わが国の従来型の会社では取締役がそれに当たるが、アメリカの上場会社のように取締役の大部分が社外取締役である国では、最高経営責任者(CEO)を頂点とするオフィサーがそれに当たり、わが国でも委員会設置会社においては、社長を頂点とする執行役がそれに当たる。

なお先進国における上場会社の法規制の主たる争点は、例外なく経営者支配に対する規制の必要性の有無・規制の方法等をめぐるものである。

そしてわが国においては、1990年代以後の不況の中で、「コーポレート・ガバナンス」論として、上場会社の経営者のあり方をめぐる議論が活発化し、効率的な経営の確保および経営上の違法行為の抑止(コンプライアンスの確保)のための法改正・制度運用の改善が、さかんに論議されるに至った。そして、社外取締役が経営者を監督する形での委員会設置会社の形態を法制上導入し従来型の組織との制度間競争を促す改革が始まった。

諸外国においてもコーポレートガバナンス論は活発に行われているが、いずれの国においても上場企業の経営者支配を問題とする点は共通である。

（本注3及び下記注5は江頭憲治郎『株式会社法』の記述を要約している。）

なお、現在では、外国からの投資の呼び込み、日本経済の成長のための役割も強調されている（後述）。

（注4）「コーポレート・ガバナンス」の意味内容

コーポレート・ガバナンスとの言葉は上記（注3）の意味を含むことは共通であるが、世界各国、時代状況、論者によって多義的である。日本語訳として「企業統治」では狭すぎると感じられる。私としては後述するように、企業のCSRやコンプライアンスを含めた意思決定のための「しくみ」と考えたい。

（注5）日本的経営者（上場企業について）

日本の上場会社の経営者の特徴は、①新卒で従業員として雇用され、その後長期間かけて昇進し経営者となる者が大半であり、経営者として他社から招聘される等の流動性が少ない、②大半の会社では取締役会が経営者のみで構成されているため、誰が経営者を監視しているのか（誰の監視も受けていないのか）がはっきりしない、の2点である。いわゆる「日本的経営」（終身雇用、年功序列、ボトム・アップの意思決定等により、従業員のやる気を引き出す方法）が成功し、株主を含む上場会社の全ステイクホルダーが一応満足していた間は、そうした従業員出身者による経営者支配の下で、上場会社が事実上誰の利益を窮極の目標として運営され、その目標に適合した経営者の選任・監督が行われているかにつき、差し迫った問題意識は乏しかった。しかし1990年以後の企業不祥事や企業経営の不振の状況から、コーポレート・ガバナンス論として、経営のあり方が論議されることとなった。

## 2 H 1 7 会社法の制定における社外取締役

商法H 1 3改正を受け継いでいる。

- ・ 会社法 2 条 1 5 号

### 【社外取締役】

株式会社の取締役であつて、その会社又はその子会社の業務執行取締役（代表取締役を含め、その会社の業務を執行した全ての取締役）若しくは執行役員又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去にこれらの立場にあったことないもの

（注）支配株主や大口取引先、主要債権者また報酬を得ている専門家等が排除されていない。

- ・ 委員会設置会社や特別取締役による取締役会の決議を認める会社以外は必須のものではない。

（会社法 4 0 0 条 3 号 3 7 3 条 1 項②）

### 3 H 1 7 会社法の制定以後の動き

(1) 社外取締役の独立性を高めることが議論されるようになった（「社外取締役から独立社外取締役への動き」が出て来た）。

(2) 東京証券取引所の上場規則の改正（H 2 1 . 1 2）

①独立役員の確保を進める

②目的（一般株主の利益擁護のため）

③独立性要件

東証のガイドラインでは、

親会社または兄弟会社の業務執行者、主要な取引先またはその義務執行者、役員報酬以外に多額の金銭を得ている専門家等は独立性の疑わしい例とされている。

（別紙 2、別紙 7 参照）

④必須性（独立役員の 1 名以上の確保を義務付ける）

別紙 1、2 参照

（注）H 2 6 . 2 月の改正で独立役員の 1 人は取締役であるという形で確保するよう努力することとなった。

(3) 今国会における会社法の改正

①独立性要件

②必須性

別紙 3 の 1、2 参照

#### 4 社外取締役の独立性を強めること、また必須化を求める理由

##### (1) 国内的理由

###### ①企業不祥事への対応

オリンパス事件（不祥事時に社外取締役は存在していた）

みずほ事件（不祥事時に H.D.には社外取締役が存在していた）

いわゆるコーポレート・ガバナンスのなかの

コンプライアンス問題への対処として

（注）政府の言うコーポレート・ガバナンスとは

以下にH26.6.政府発表の日本再興戦略でのコーポレート・ガバナンス・コードの策定目的の部分を転記する。

「コーポレート・ガバナンスは、企業が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を行うための仕組みである。コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を諸原則の形で取りまとめることは、持続的な企業価値向上のための自律的な対応を促すことを通じ、企業、投資家、ひいては経済全体にも寄与するものと考えられる。

こうした観点から、上場企業のコーポレート・ガバナンス上の諸原則を記載した「コーポレート・ガバナンス・コード」を策定する。コードの策定に当たっては、東京証券取引所のコーポレート・ガバナンスに関する既存のルール・ガイダンス等や「OECDコーポレート・ガバナンス原則」を踏まえ、わが国企業の実情等にも沿い、国際的にも評価が得られるものとする。」



## ②企業価値の向上

企業の業績の向上

利益の株主への還元

前者については経営者が旧来の思考方法、企業戦略に固執することを改めさせ、新たな展開を目指すことを狙い、後者についてはいわゆる企業ガバナンスのなかの株主と経営者の利益相反を防止することを狙う。

## ③企業経営の透明化

投資の呼びこみの基本条件を整える。

## ④企業の社会的責任の遂行の確保

いわゆる企業力バナンスのなかのC S R経営への対処として。

## (2) 国際的 (特にアメリカの制度変更)

### ①アメリカにおける取締役会の位置づけの変化の影響 (社外取締役で構成される取締役会が経営の大筋を決め、経営執行そのものは取締役でない執行役が担う)

### ②海外投資家の意向の反映

「『物言う株主』で知られる米カリフォルニア州職員退職年金基金 (カルパース) など海外の有力機関投資家が、トヨタ自動車やN T T ドコモといった日本の上場企業33社に対して、社外取締役の増員を求める書簡を送ったことが分かった。独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げ、達成されない場合は2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。」

基本的な考え方として、業務を執行する経営者のみでコーポレート・ガバナンスを行う企業形態は、世界的な水準に合っていないとの考え方があるものと思われる。

(日経 2014. 6/5 朝刊)

## 第2 社外取締役が必要であるとしてのその位置付けについて

1 以上のとおり社外取締役が必要であるとしての、その位置付けは実は様々な角度から論じられている。

(1) たとえばみずほ事件の新聞記事を見ると企業の不祥事対策としての点が強調されている。

(2) 東証の意見を見ると株主の利益の擁護のためがまず理由として上げられている。

第3の2の(3) 参照

(3) 政府の経済政策の説明や前掲の今国会の立法説明を見ると、内外の投資家の日本企業に対する信頼を高め、その投資を促進するためとの理由が強調されているように感じられる。

第3の2の(4) 参照

(4) 社外取締役の採用に関し歴史のあるコニカミノルタは、社外取締役を以下のとおり位置付けている。

同社コーポレート・ガバナンス報告書では、「社外取締役の機能および役割として『株主と経営陣との間で利益相反が生じるケースにおいて、一般株主保護並びに株主共同の利益の確保のために経営の監督を担う』、『経営戦略の高度化及び経営の効率性の向上に貢献』」とある。また「経営監督機能の強化」と「意思決定の迅速化」、「意思決定の高度化」ともいえる、とも説明している（「商事法務」No.2029『コニカミノルタの取締役会運営とコーポレート・ガバナンス』より）。

なお同社は委員会設置会社で社外取締役は4名、全て東証一部上場企業の上位企業の社長経験者であるとのことである（同上より）。

(5) 参考のために幅広い社外取締役を選任している山陰合同銀行の役員構成を以下に記載しておく。

|                  | 氏 名    | 主要前歴   |
|------------------|--------|--|
| 取締役会長<br>(代表取締役) | 古瀬 誠   |  |
| 取締役頭取<br>(代表取締役) | 久保田 一朗 |  |
| 取締役<br>(代表取締役)   | 野坂 正史  |  |
| 取締役<br>(代表取締役)   | 石丸 文男  |  |
| 取締役              | 小田 光則  |  |
| 取締役<br>(社外取締役)   | 多胡 秀人  | 東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）<br>(有)多胡事務所・代表取締役（現職）<br>鹿児島銀行・社外取締役（現職）            |
| 取締役<br>(社外取締役)   | 田部 真孝  | (株)田部代表取締役社長（現職）<br>(株)JUTOKU代表取締役社長（現職）<br>山陰中央テレビジョン放送(株)常務取締役（現職） |
| 取締役<br>(社外取締役)   | 福井 宏一郎 | 日本開発銀行・国際協力審議役<br>日本政策投資銀行・国際協力部長                                    |

## (6) 日弁連の見解

### H25.2/14『社外取締役ガイドライン』

法務省法制審議会の「会社法制の見直しに関する要綱」では、社外取締役が有用であるという方向性が示された。

社外取締役がそれぞれの知見を踏まえ、広く社会通念・一般常識に基づき、ブランド価値・レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値の最大化という視点で経営をモニタリングすることの意義は大きいと言えよう……。

#### 第1 社外取締役にはどのような者がふさわしいか

##### 1. 社外取締役に望まれる資質

###### ①社外取締役に望まれる資質

社外取締役は、それぞれの経歴や専門性を背景に、社会における一般常識、会社経営に関する一般常識、及び取締役及び取締役会のあり方についての基本的理解に基づき、取締役の業務執行について、ブランド価値・レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値を最大化し、かつ企業不祥事等による企業価値の毀損を避けるため、内部統制を含めたガバナンスや法令遵守等経営全般のモニタリングを行い、また業務執行に関与しない範囲でアドバイスを行うことが期待されている。

そこで、社外取締役には、それぞれの専門性のほか、以下の資質が望まれていると考えられる。

- ア 様々な事業への理解力、資料や報告から事実を認定する力、問題及びリスク発見能力、応用力、説明・説得能力
- イ 取締役会等の会議において、経営者や多数の業務執行取締役等の中で、率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性

## ②社外取締役の候補者

以上の資質を備える者としては、以下の者が考えられる。

- ア 会社の経営者もしくは経営者ＯＢ
- イ 弁護士
- ウ 公認会計士
- エ その他有識者

(7) 主として金融機関に求められるガバナンス論（ガバナンスを高める方法）としては、社外取締役について金融関係者から以下の見解が示されている。

（「金融財政事情」２０１４．４．１４ 碓井茂樹  
『変革が求められる金融機関のリスク・ガバナンス』）

日本企業のガバナンスを高める方法

(A) 監査役と内部監査、会計監査の連携強化

以下略

(B) 「独立取締役」の設置、人数の増加

別のアプローチもある。経営を客観的にみることのできる「独立取締役」の設置を義務付け、その人数を段階的に増やしていく方法である。

取締役会は、内部監査人・会計監査人の任命・解任権、報酬・予算の決定権、指揮命令権をすべてもっている。「独立取締役」の数が過半を占めるようになれば、ガバナンスの国際的な標準である委員会設置会社と比較しても見劣りしなくなる。

(C) 委員会設置会社への移行

委員会設置会社では、「独立取締役」からなる監査委員会が、内部監査人・会計監査人の任命・解任権、報酬・予算の決定権をもち、内部監査・会計監査を直接、指揮命令して、事業活動をしっかりと

監視・検証することができる。また、ガバナンスの国際的な標準であるため、海外では最も理解されやすい。

これまで日本企業では、不祥事を起こして、社会的に「追い込まれる」かたちで委員会設置会社への移行を決めるケースが少なくなかった。しかし、これからは国際化への対応として、もっと前向きに委員会設置会社への移行を決める優良企業が増えることが期待される。

## 2 社外取締役の設置の必須化についての消極的意見

### (1) 経済界

#### 人材の確保の困難さ

経営者の流動性が低い（社外取締役となりうる経営者のマーケットが小さいか、ほとんどない）ことから、社外取締役の供給源となりうる経営者人材が確保できない。

皆がこの制度に慣れていない、責任が重い（限定責任契約での重過失の扱いが予想できない）ので、負担すべきリスクの関係で人材が確保できない。

### (2) 社外取締役制度を導入すれば企業はハッピーとなると言うのは神話でしかないとの考え方

#### ①日経ビジネス（2014. 5. 12）

サイバーエージェント社長 藤田 晋

「社外取締役の義務化は無意味 設置しても不正はなくせない」

サイバーエージェントでも上場後から2006年まで、社外取締役を置いていた。自社の経験から言わせてもらくと、それぞれの会社に適した社外取締役を探すのはとても大変な作業だ。会社のことだけでなく、業界動向や市場の変化なども少しは知っておいてもらう必要がある。そうでないと、いちいち説明しなければならないし、取締役会での議論も深まらない。

今、またサイバーエージェントに社外取締役を置けと言われたら、あえてお願いしたいと思える人は一人くらいしか思い浮かばない。会社や業界のことを分かっている以前にそもそも社外取締役を務められる能力を持つ人材の数も限られている。

嫌々ながら、形だけの社外取締役を置く企業が増えても、これがガバナンスの強化につながるとはとても思えない。

義務化によって、社外取締役を形だけのポストにしても、不正がなくなることはない。

企業へガバナンスの強化を促したり、株主を意識した経営を徹底させたいのなら、情報開示を強化する方が効果的だ。企業の透明性を高められるような施策を企業に義務付けるべきだと思う。

日本企業の収益性を高めたり、日本を投資対象として魅力的な国にしたりするために何が必要か。社外取締役の設置を企業に義務付けるよりも、政府はほかに考えることがあるだろう。

②「長島・大野・常松法律事務所編『新会社法』304頁より」

別紙4参照（なお本書は新会社法制定時のH17の出版）



### 第3 社外取締役の役割

#### 1 この項以後は、個人的見解である。

私は企業（とりわけ大企業、また上場企業は当然に。以下同じ）は、法によって設立を認められているのであり、また社会生活上不可欠の存在であることから、企業が利益を追求することを一次的目的としていることは明らかだとしても、常にその社会的責任（CSR）を果すことを同時に追求していかなければならないと考えている。この点を第1に置きたい。

この観点からの制度的保障の必須のひとつとして、企業経営のそのもののなかに、従来型（あるいは日本的）経営者（多くが従業員から役員となっていく）と別の視点（「第三者的視点」ではやや狭いし、「大所、高所の視点」では上から目線過ぎて実際には何を言っているかわからないが、少なくともこれらを含め企業行動の社会的相当性を高める（あるいは確保する）ための視点）を持ち、かつ当然のことであるが企業経営に責任を持ちつつ経営の意見決定に参加する者が必要であると考え（いわゆるCSR実行の確保のための制度、この観点でのコーポレート・ガバナンスの充実を図る制度としての社外取締役の設置）。

この社外取締役は、経営者から独立していることが当然必要であるので、「独立社外取締役」と、その立場を明確にする名称とすべきである。また独立社外取締役の立ち位置から言って、その役割り及び人材確保の観点から、他の一般取締役とは異なる限定責任契約（執行取締役と同じ責任は負わない）は必要であり、責任を取る場合の重過失要件はもっとわかりやすいものとするべきである。

#### 2 しかし企業によって様々な観点から社外取締役が選定されることを、否定するものではない。

##### （1）法制審議会での意見

①助言機能、②経営の監督機能、③株主と経営者間の利益相反の監督機能がある。

## (2) 経産省の意見

①経営のモニタリング、②経営に対するアドバイス、③業務執行役員の評価、が社外取締役の役割とされている。

## (3) 東京証券取引所の上場規則制定における考え方

独立役員制度は、経営陣と一般株主との利益相反問題に関し、一般株主保護の観点から、経営陣から独立した役員を確保することを目的とするものとされている。

(注) 一般株主とは、上場制度整備懇談会の文書によれば、

「上場会社には株式の流通市場を通じた売買によって変動する株主が多数存在しており、その多くは個々の株主としては持分割合が少ないために単独では会社の経営に対する優位な影響力を持ち得ない株主である。このような株主を一般株主と呼ぶ」とある。

## (4) 日本取締役協会の提言

「社外取締役・取締役会に期待される役割」

藤田友敬教授の同提言についてのコメントを以下引用する。

(商事法務No.2038 4頁)

「平成26年3月7日付で、日本取締役協会により『社外取締役・取締役会に期待される役割について』と題する提言（以下『提言』という）が公表された。その内容は、いわゆるモニタリング・モデルの考え方を基本において、社外取締役および取締役会に期待される役割を説く、いわば『経営者のためのモニタリング・モデル入門』とでもいうべきものである。社外取締役が何をなすべきか説く文献は増えてきているものの、従来の判例・学説で説かれてきた「日本的」な取締役の善管注意義務・監視義務等を前提に、社外取締役の性格に応じたニュアンスを若干加えて敷衍するものが多いのに対し

て、取締役会および社外取締役の役割と機能、とりわけ『監督』、『監視』の意味を、モニタリング・モデルの考え方を踏まえて再定義している点に特徴がある。」

なお上記提言の1では、「社外取締役・取締役会の主たる職務は、経営（業務執行）の意思決定ではなく、経営者（業務執行者）の『監督』である」と述べている。

モニタリング・モデルとは、監督モデルと訳すことになる。そして提言では、取締役会による「監督」の意義を明らかにしている、すなわち「経営者が策定した経営戦略・計画に照らして、その成果が妥当であったかを検証し、最終的には現在の経営者に経営を委ねることの是非について判断すること」である。

#### （５）今国会での政府の提案理由

##### 改正の必要性

- ・経済のグローバル化の進展を踏まえ、内外の投資家の日本企業に対する信頼を高め、その投資を促進し、日本経済の成長をもたらすため、①コーポレート・ガバナンスの強化及び、②親子会社に関する規律等の整備を図ることは極めて重要な課題

なお「日本再興戦略－JAPAN IS BACK－」（平成25年6月14日閣議決定）では、「会社法を改正し、外部の視点から、社内のしがらみや利害関係を縛られず監督できる社外取締役の導入を促進する。」とある。

#### （６）落合誠一教授の見解

企業がガバナンス上経営者を監督する独立した取締役制度導入は必要であり、すでにこのことは事実上世界のスタンダードである

（商事法務No.1965 落合誠一

「『会社法制の見直しに関する中間試案』の基本的論点」

3 2をとりまとめると社外取締役の役割、あるいは立ち位置としては

(1) 助言機能（経営へのアドバイス）

(2) 経営の監督機能（モニタリング機能）

(3) 株主との利益相反の有無の監督機能

などが主として取り上げられていると考えられる。

(4) また平成26年6月30日に発表された『社外役員を含む非業務執行役員の役割、サポート体制等に関する中間取りまとめ』（座長 神田秀樹 東大教授 なおオブザーバーとして法務省民事局参事官、金融庁企画局課長が参加）においては、別紙5のように述べられている。

(5) なお私の見解は、先に述べたとおり、「企業の社会的責任（CSR）の実行の確保のための制度（しくみ）」とまず第一に考えるべきものである。

## 第4 金融機関の社外取締役

### 1 金融庁の監督指針から

別紙6 参照

### 2 金融機関の社外取締役の立ち位置

(1) 金融機関における委員会設置会社と監査役会設置会社との選択によって異なると考えられるし、ホールディングカンパニーにおける社外取締役と事業会社における社外取締役とにおいても異なると思われる。

→りそな銀行

→みずほ銀行

→北洋銀行

(2) 北洋銀行の社外取締役としての若干の経験を含めて立ち位置を考えて見る。

①H.D.時代の社外取締役

②H.D.解散後銀行の社外取締役

③公的資金完済（H26.3）までの立場

④これからの対応の考え方（H26.4～新中期経営計画）

（注）当然ではあるが、取締役としての守秘義務に触れない範囲で述べさせていただく。

## 第5 株主代表訴訟との関係

(1) 「経営判断の原則」（最高裁平成22年7月15日第一小法廷判決）

（ア）行為当時の状況に照らし合理的な情報収集・調査・検討等が行われたか（合理的手続論）

（イ）その状況と取締役に要求される能力水準に照らし著しく不合理な判断がなされなかったか（実質論）

(2) 社外取締役が設置されている場合の「経営判断の原則」の考え方

## 第6 社外取締役の今後

- 1 社外取締役設置の目的
- 2 社外取締役の供給源
  - 企業経営者・企業経営者OB（同業経営者、他業経営者）
  - 弁護士、公認会計士、もと検察官・裁判官、学者、官庁・政府系機関出身者
  - その他の業務経験者
  - （多様な経験、多様な価値観、多様な観点、多様なスキル・専門性）
- 3 社外取締役の複数化、一種の分業
- 4 日常的な情報収集の方法
  - 社内業務の把握、他の役員、業務執行者とのコミュニケーション
  - ⇔ 独立性
- 5 監査役、内部監査機関との関係
- 6 付議事項の内容把握、積極的関与
- 7 審議における質問、発言の方法
- 8 取締役人事への関与
- 9 社外取締役の任期の問題
- 10 社外取締役の選任の方法、特に交替について

以 上

## 東京証券取引所の上場規程の説明（そのまま転載）

## 【独立役員の確保に係る実務上の留意事項】

## 1 独立役員の確保に係る実務上の留意事項について

## 1 制度の趣旨・独立役員とは

上場内国会社は、一般株主保護のため、独立役員を1名以上確保しなければならない旨を、上場規程の企業行動規範（第4章第4節）のうち実効性確保手段の対象となる「遵守すべき事項」として規定しています。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役をいいます。

独立役員制度は、経営陣と一般株主との利益相反問題に関し、一般株主保護の観点から、経営陣から独立した役員を確保することを目的とするものです。

なお、この独立役員の法的な地位、責任範囲は会社法上の社外取締役、社外監査役と異なることはなく、その権限と責任、選任方法、任期等は、会社法の範囲内で定められるものである点が変わるものではありません。

## 2 独立役員の確保に係る企業行動規範

上場内国株券の発行者は、一般株主保護のため、独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役（会社法第2条第15号に規定する社外取締役であって、会社法施行規則（平成18年法務省令第12号）第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する者をいう。）又は社外監査役（同条第16号に規定する社外監査役であって、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する者をいう。）をいう。以下同じ。）を1名以上確保することが義務づけられています。

【上場規定第436条の2】

上場内国株券の発行者は、取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければなりません。

【上場規定第445条の4】

上場内国株券の発行者は、独立役員に関して記載した東証所定の「独立役員届出書」を東証に提出することが義務づけられています。

また、「独立役員届出書」の内容に変更が生じる場合には、原則として、変更が生じる日の2週間前までに変更内容を反映した「独立役員届出書」を東証に提出することが義務づけられています。

【施行規則第436条の2】

上場会社は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を1名以上確保することが義務づけられています。加えて、上場会社は、取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならないものとされています。

また、独立役員の確保に係る企業行動規範の遵守状況を確認するため、東証への「独立役員届出書」の提出を求めており、「独立役員届出書」は、公衆縦覧に供することとしています。届出の詳細については、「Ⅱ. 独立役員届出書の提出に係る留意事項について」を参照して下さい。

回答日 平成 年 月 日

氏名 \_\_\_\_\_

| 独立役員指定に係る確認書                                     |  |
|--|--|
| 質問事項   | ご回答                                    |
| 1 当社を主要な取引先とする法人等の業務執行者をされていますか、又はされていたことがありますか。 | (該当ある場合は、当該法人の名称と役職名を記載願います)<br><br>なし |
| 2 当社の主要な取引先である法人等の業務執行者をされていますか、又はされていたことがありますか。 | (該当ある場合は、当該法人の名称と役職名を記載願います)<br><br>なし |
| 3 当社から、役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ていますか、又は得ていたことがありますか。 | (該当ある場合は、その内容を記載願います)<br><br>なし        |
| 4 上記 1 から 2 のいずれかに該当する方（部長クラス以上）の近親者にあたりますか。     | (該当ある場合は、その内容を記載願います)<br><br>なし        |
| 5 上記 3 に該当する方（アソシエイト含む）の近親者にあたりますか。              | (該当ある場合は、その内容を記載願います)<br><br>なし        |
| 6 当社又は当社子会社の業務執行者の方又は業務執行者であった方の近親者にあたりますか。      | (該当ある場合は、その内容を記載願います)<br><br>なし        |

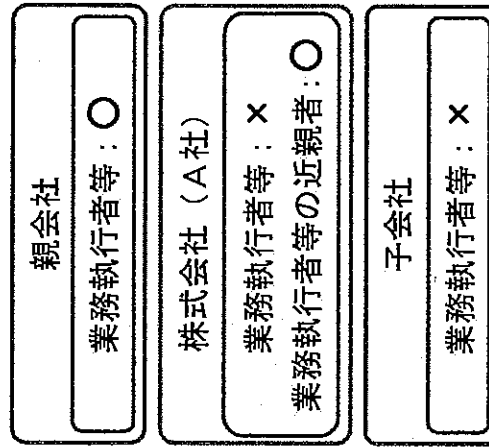


## (2) 社外取締役等の要件の厳格化 (第2条第15号, 第16号)

### 現在の問題点

#### ○ 現行法の規律

- ① 株式会社又は子会社の業務執行者等は, 当該株式会社の社外取締役となることができない。
- ② 株式会社の業務執行者等の近親者や, 株式会社の親会社の業務執行者等は, 当該株式会社の社外取締役となることができる。



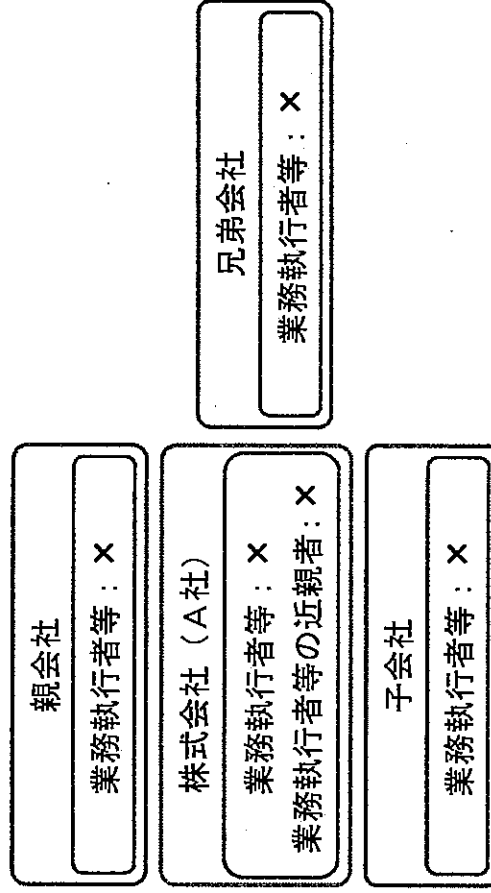
(注) ○×は, A社の社外取締役となることの可否を示す。

- 株式会社の業務執行者等の近親者や親会社の業務執行者等には, 株式会社の業務執行者等に対する実効的な監督を期待できないとの指摘

### 法律案の概要

- 社外取締役の要件を厳格化し, 左記①の者に加え, 左記②の者についても, 株式会社の社外取締役となることができないものとする。  
(改正により株式会社の社外取締役となることができなくなる者)

- ・ 株式会社の親会社の業務執行者等
- ・ 株式会社の兄弟会社の業務執行者等
- ・ 株式会社の業務執行者等の近親者



(注1) ×は, A社の社外取締役となることができない者を示す。

(注2) 社外監査役の要件についても, 同様に厳格化するものとする。

### (3) 社外取締役の導入の促進 (第327条の2)

#### 現在の問題点

○ 現行法上、上場会社のほとんどが採用する監査役会設置会社においては、社外取締役を置くどうかは、各社の任意の選択に委ねられている(東証一部上場会社である監査役会設置会社のうち、社外取締役を選任している会社は、約60%)。



○ このような監査役会設置会社において、取締役会の業務執行者に対する監督機能の充実という観点から、業務執行者から独立した立場にある社外取締役の監督機能を活用すべきであるとの指摘

#### 法律案の概要等

社外取締役がコーポレート・ガバナンス上重要な役割を果たし得ることに鑑み、社外取締役の選任義務付けをしない代わりに、社外取締役の導入を促進するため、以下の施策を行う。

○ 社外取締役が存しない株式会社のうち一定の要件を満たすもの(※)は、社外取締役を置くことが相当でない理由を、定時株主総会において株主に説明すること等とする。

※ 「株式会社のうち一定の要件を満たすもの」

とは、監査役会設置会社(公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。)のうち、その発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならぬ株式会社をいう。

○ 法制審議会の附帯決議において、東京証券取引所等の金融商品取引所の規則で、取締役である独立役員を一人以上確保する努力義務を規定することを要望(東京証券取引所等において対応済み)



## 長島・大野・常松法律事務所編『新会社法』

## 「社外取締役神話」について

わが国のマスコミの多くは、日本企業の企業統治の質を上げるためには、米国並みに社外取締役の数を増やし、資格要件も厳しくすべきだという論調である。たしかに、仲間内の議論に陥り勝ちな日本企業の取締役会において、社外取締役は別の見方を提供する有用な存在であることは間違いない。また、過去1度でも会社の従業員だった者は社外取締役になれないという現行資格要件は、無意味に厳格（会社に在籍したことのある人は監視役としてむしろ適している）であるし、社長の配偶者であっても会社とどんな取引関係があっても社外取締役の資格要件を満たすという点はバランスを欠く。資格要件を法務省令や上場規則に委ねる可能性も含め、何らかの見直しが必要であろう。

他方、マスコミで散見される、社外取締役を増やせば企業統治の質が比例的に向上するかのごとき論は、「社外取締役神話」とも評すべきもので、果たしてどこまで根拠があるのか疑問である。社外取締役の独立性や能力には限界があるからである。まず、社長がOKを出さない人は社外取締役に選任されない。多くの人にとっては、社外取締役という肩書きは悪くないし、支払われる報酬も魅力的である。つまり、完全に独立した社外取締役というものはいないのである。次に、社長が不祥事を隠そうと思えば、社内取締役より社外取締役の方が御しやすいということがある。社外取締役は会社の内情を知る機会が少ないし、内部情報も提供してくれる社内人脈もないからである。結局のところ、企業統治の質は、社長と（社外社内を問わず）取締役・監査役の質に依存し、社外取締役の数に比例するものではない。

エンロン事件やワールドコム事件で明らかになったように、こういった事情は、米国でも程度の差はあれ同じである。しかし、日本では、経営者市場が未成熟であり社外取締役の候補者として最適な他の企業の社長経験者を社外取締役に迎えることは容易ではない。日本企業向けに、社長の暴走を監視する機関の制度設計をするならば、社外取締役の数を増やすよりは、監査役に関する条文を改正して、たとえば、①任期5年（再任禁止）、②社外者を強制せず（社内出身者が原則）、③退任後は会社から報酬もらう役職につくことを禁止する、という方が効果的に思えるが、いかがだろうか。

**『社外役員を含む非業務執行役員の役割、  
サポート体制等に関する中間取りまとめ』**

4. 2. 1. 社外役員を含む非業務執行役員に共通する役割

① 期待される役割と企業の性格の関係

社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割と、企業の性格との関係について、本研究会において、以下の指摘があった。

- ・ 独立性が高く業務執行の監督を中核とする取締役会と、業務執行の意思決定を中核とする取締役会とは、社外役員を含む非業務執行役員の役割は異なってくるのではないかと。
  - ・ 社外取締役の必要性や、社外取締役の役割は一律ではなく、企業ごとに異なりうるため、これらを企業ごとの違いを意識して整理することが重要。
  - ・ 経営学の観点から、社外取締役・独立取締役と業績との関係について、決定的な実証研究は存在しないことについて紹介があった。さらに、近年は、企業ごとに最適なボード構成が異なり得るということを前提に、企業タイプごとに実証分析を行う研究が増えている事実についても、共有された。
- 例えば、具体的には、キャッシュフローが多く、経営者が資金を浪費する可能性が高い企業においては、社外取締役によるモニタリングが有効なのではないか、情報獲得コストの高い企業（R&Dなどの比率が高く、企業特殊な知識の重要性が高い企業）では、専門的知識の乏しい社外取締役は有効でないのではないかと、また、日本型ガバナンス構造の企業（外国人持株比率が低く、持合い比率が高い企業）において、パフォーマンス改善に社外取締役が寄与できるのではないかと、といった視点で実証分析が行われている。

これらの指摘と、下記のプラクティス等に見られた多様性を踏まえると、以下の示唆が導き出されるのではないかと。

- ・ 企業がいずれの機関設計を採るか、また取締役会にどのような役割を求め、その役割の実現のためにどのような取締役会の構成とするかは、コンプライアンスの観点からだけでなく、企業ごとに、そのリスク、ビジネスの可能性について検証した上で、企業の経営戦略に基づいて選択されるべきである。こうした企業の選択については、普遍的な正解があるわけではなく、企業の経営環境の変化、それに伴う経営戦略の変化に応じて不断に検討されることが求められる。
- ・ このように、企業の機関設計、取締役会の役割・構成は、企業の経営戦略に応じて選択されることが求められ、その結果、社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割も、各企業の置かれた状況、企業の経営戦略との関係で異なってくる。
- ・ 企業は、自社が社外役員を含む非業務執行役員に求める役割を、当該役員及び株主に対して明らかにすることが求められ、当該役員も、自身の役割を理解した上で、職務の執行に当たることが求められる。

金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」（H26. 7）

「社外取締役から独立社外取締役へ」

（２）取締役及び取締役会

- ① 取締役は、業務執行にあたる代表取締役等の独断専行をけん制・抑止し、取締役会における業務執行の意思決定及び取締役の業務執行の監督に積極的に参加しているか。
- ② 社外取締役が選任されている場合には、社外取締役は、経営の意思決定の客観性を確保する等の観点から自らの意義を認識し、積極的に取締役会に参加しているか。また、社外取締役の選任議案を決定する場合には、社外取締役に期待される役割を踏まえ、銀行との人的関係、資金的関係又は取引関係その他の利害関係を検証し、その独立性・適格性等を慎重に検討しているか。  
また、社外取締役が取締役会で適切な判断をし得るよう、例えば、情報提供を継続的に行う等、何らかの枠組みを設けているか。
- ③ 取締役会は、例えば、法令等遵守や信用リスク管理等に関する経営上の重要な意思決定・経営判断に際し、必要に応じ、外部の有識者の助言、外部の有識者を委員とする任意の委員会等を活用するなど、その妥当性・公正性を客観的に確保するための方策を講じているか。
- ④ 取締役会は、金融機関が目指すべき全体像等に基づいた経営方針を明確に定めているか。さらに、経営方針に沿った経営計画を明確に定め、それを組織全体に周知しているか。また、その達成度合いを定期的に検証し必要に応じ見直しを行っているか。
- ⑤ 取締役及び取締役会は、法令等遵守に関し、誠実に、かつ率先垂範して取り組み、全行的な内部管理態勢の確立のため適切に機能を発揮しているか。
- ⑥ 取締役会は、リスク管理部門を軽視することが企業収益に重大な影響を与えることを十分認識し、リスク管理部門を重視しているか。特に担当取締役はリスクの所在及びリスクの種類を理解した上で、各種リスクの測定・モニタリング・管理等の手法について深い認識と理解を有しているか。

（以下略）

## 「株式会社北洋銀行コーポレート・ガバナンス」からの抜粋

### I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

#### 1 基本的な考え方

##### (1) 株主の権利の保護

- ・当行は、株主が議決権を的確に行使しうる環境の整備が重要と考え、法定期限以前に数主総会招集通知を発送します。
- ・株主が株主総会に参加しやすいよう、「総会集中日」を避けて開催日を設定します。

##### (2) 株主の平等性の確保

- ・当グループでは、「インサイダー取引禁止規程」等のインサイダー取引規制ルールを定めて厳格に運用することにより、株主間の平等性を確保するべく最大限の注意をはらっております。
- ・「法令等遵守規程」等の法令遵守ルールの制定、および当行役員・幹部職員を対象としたコンプライアンスに係る「誓約書」の提出等により法令等違反行為の排除を図る中で、特定の株主に対する利益供与も当然に禁止しております。
- ・多くの株主・投資家に極力平等に情報を開示するため、アナリスト・機関投資家等向けに配布するインフォメーション・ミーティング資料や個人投資家向け会社説明会の資料は原則同日中に当行ホームページで開示します。なお、当行では、適時開示が求められる会社情報について、公表予定時刻以前に公開ディレクトリに保存する場合には、パスワード管理によるアクセス制限を行っております。

##### (3) ステークホルダーとの円滑な関係の構築

- ・当グループにおいては、「経営理念」に基づいて、〈お取引先（お客様）〉〈株主〉〈マーケット〉〈職員〉の各ステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築すべく努力しております。

- ・「地域密着型金融」への取り組みについては、〈地域経済（地域社会）〉というステークホルダーに対し、地域金融機関として要請される責任を果たすべく、計画を策定し、必要な施策を推進し、結果を公表しております。

（４）取締役会・監査役（会）の監督機能の発揮

- ・当グループにおいては、取締役会・監査役（会）による経営のモニタリングについて、主要な監督対象であるリスク管理態勢・コンプライアンス態勢を包括した内部管理体制を構築しております。

（５）ガバナンス体制（監査役（会）設置会社の選択）

- ・委員会設置会社制度の導入以来、継続的に導入の是非を検討しておりますが、現時点においては取締役会および監査役（会）制度の枠内でコーポレート・ガバナンスの実効を高めることがより望ましいと判断し、監査役（会）設置会社を選択しております。

（６）その他（略）

## Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態 監査役設置会社

#### 【取締役関係】

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 定款上の取締役の員数             | 14名                |
| 定款上の取締役の任期             | 1年                 |
| 取締役会の議長                | 会長（社長を兼任している場合を除く） |
| 取締役の人数                 | 14名                |
| 社外取締役の選任状況             | 選任している             |
| 社外取締役の人数               | 2名                 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 2名                 |

#### 会社との関係（1）

| 氏名   | 属性    | 会社との関係（※1） |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------|-------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|      |       | a          | b | c | d | e | f | g | h | i |
| 馬杉栄一 | 弁護士   |            |   |   |   |   |   |   | ○ |   |
| 山崎 駿 | 公認会計士 |            |   |   | ○ |   |   |   | ○ |   |

#### ※1 会社との関係についての選択項目

- a 親会社出身である
- b 他の関係会社出身である
- c 当該会社の大株主である
- d 他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している
- e 他の会社の業務執行取締役、執行役等である
- f 当該会社又は当該会社の特定関係事業者の業務執行取締役、執行役等の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者である
- g 当該会社の親会社又は当該親会社の子会社から役員としての報酬等その他の財産上の利益を受けている
- h 本人と当該会社との間で責任限定契約を締結している
- i その他



会社との関係（２）

| 氏 名  | 独立<br>役員 | 適合項目に関する補足説明   | 当該社外取締役を選任している理由（独立役員に指定している場合は、独立役員に指定した理由を含む）  |
|------|----------|--|--|
| 馬杉栄一 | ○        | 同氏とは一般預金者としての通常取引がございますが、取引の規模、性質に照らして、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断し、概要の記載を省略します。 | <p>・ 弁護士としての豊富な知識と経験を、当行取締役会等において企業経営の健全性の確保をはじめとする当行の経営の強化に活かしていただけるものであります。</p> <p>・ 「独立役員届出書」記載の「独立役員の属性等」に列挙されている事項については該当しておりません。</p> <p>・ なお、会社法施行規則における「主要性」や「多額性」および証券取引所が「一般株主との利益相反が生ずるおそれのある関係を有している者」として規則・ガイドラインとして定めている類型に関して、当行が具体的に数値基準等を定めた社外役員の独立性に関する判断基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと考えております。</p> |
| 山崎 駿 |          | (略)  | (略)  |

## 【独立役員関係】

|         |
|---------|
| 独立役員の人数 |
|---------|

5名

その他独立役員に関する事項

- ・ 当行は社外役員全員を独立役員として指定しております。
- ・ 当行は社外役員の独立性に関して、社外役員本人および出身企業等との取引その他について具体的に数値基準等を規定した判断基準を以下のとおり定めており、その基準に従って独立役員を指定しております。

### 〈独立性判断基準〉

#### 1 当行を「主要な取引先とする者」の判断基準

現時点（注１）において、次の a から c までのいずれかに該当する先とする。

- a 当行の融資メインシェア先で、かつ債務者区分が要管理先であるなど当行以外の金融機関からの調達が困難であると考えられる先
- b 当グループとの取引による売上高が総売上高の 10%以上を占めている先
- c 当グループによって、10%以上の議決権を保有されている先

（注１）過去１年間に一度でも該当した場合は、「現時点」で該当していると判断する。

#### 2 当行の「主要な取引先」の判断基準

現時点（注１）において、次の a から c までのいずれかに該当する先とする。

- a 当グループからの借入残高合計が当グループの融資残高の 2%以上を占めている先（但し、地方公共団体を除く）
- b 当行の 10%以上の議決権を保有している先
- c 当グループが負っている負債総額が、連結の負債総額の 10%以上を占めている先

#### 3 当行から「役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」者の判断基準

現時点（注１）において、当グループから得ている役員報酬以外に金銭その他の財産の合計金額が年間 10 百万円以上の者とする。

#### 4 当行の「主要株主」の判断基準

現時点（注1）において、自己又は他人の名義をもって当行の10%以上の議決権を保有している先

#### 5 「業務執行者等」に含まれる「過去に業務執行者であった者」の判断基準 過去5年以内に、次のaからfに該当していたかにより判断する。

なお、過去5年よりも前にこれらに該当していた場合は、実質的にみて当行からの独立性に問題がないと判断できる場合に限り、「過去に業務執行者であった者」に該当しないものとする。

- a 当行の現時点における親会社又は兄弟会社の業務執行者であったことがある
  - b 現時点における当行を主要な取引先とする者又はその業務執行者であったことがある
  - c 現時点における当行の主要な取引先又は業務執行者であったことがある
  - d 当行から役員報酬以外の多額の金銭その他の財産を得ていたことがある、若しくは現時点において得ている法人、組合等に所属していたことがある
  - e 現時点における当行の主要株主又はその業務執行者であったことがある
  - f 現時点における当行又はその子会社の業務執行者であったことがある
- なお、具体的な定義は上記1～4のとおりとする。

#### 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

- ・社外取締役のサポートは経営企画部が行っており、原則、取締役会前に資料の事前配布および事前説明を行っております。
- ・監査役（会）のサポート専担部署として監査役室を設置し、業務を検証できる能力と知識を有する専任スタッフを配置し、異動・人事考課・賞与評定については、その独立性を確保するために常勤監査役の同意を必要としております。監査役室のスタッフが社外監査役のサポートを行っております。

## 2 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

### （１）会社の機関・業務執行・経営の監視の仕組み等

- ・当行は監査役（会）設置会社を選択し、定款で取締役は１４名以内、監査役は５名以内と定めており、当報告書提出日現在、取締役１４名（全員が男性）、監査役５名（全員が男性）を選任しております。
- ・当行は経営の透明性をさらに高めるため、社外取締役２名を選任し、その社外取締役が社外監査役を含む監査役会と連携して取締役の業務執行をモニタリングする体制を構築しております。また社外取締役と社外監査役および業務執行取締役をメンバーとする「経営に関する意見交換会」を年２回開催しております。
- ・当グループ内の業務推進上の戦略・方針等の連絡・調整を図るため、当行内に経営会議を設置しております。
- ・当行では、取締役報酬規程において取締役の報酬についての基本方針や決定ルールを定めておりますが、さらに、取締役の報酬の客観性・透明性を確保し、グループ全体の報酬水準の調整を図ることなどを目的に、グループ報酬委員会を設置しております。委員会は、社外取締役全員及び当行の代表取締役全員で構成され、当グループの取締役が受ける報酬決定方針及び個人別の報酬額等を株主総会の決議の範囲内で定める権限を有しております。
- ・当行は、グループ全体のコンプライアンスに係る事項を協議し、適切に統括管理を行う機関としてコンプライアンス委員会を設置し、原則１ヵ月に１回以上の頻度で開催しております。
- ・当行は、グループ全体のリスク管理に係る事項を協議し、適切に統括管理を行う機関としてリスク管理委員会を設置し、原則１ヵ月に１回以上の頻度で開催しております。
- ・当行は、公正で客観的な情報開示を行うため、開示すべき会社情報が迅速かつ網羅的に収集され、法令等に従い適時かつ適切に行われていることを統括管理する機関として開示委員会を設置し、原則３ヵ月に１回以上適時開示の状況について検証を行っております。
- ・社外取締役が社外監査役を含む監査役会と連携して取締役の業務執行をモニタリングする体制を構築しております。

### 3 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

- ・委員会制度については、継続的に導入の是非を検討しておりますが、現時点においては、取締役会および監査役（会）制度の枠内でコーポレート・ガバナンスの実効を高めることがより望ましいと判断し、監査役（会）設置会社を選択しております。
- ・社外取締役が社外監査役を含む監査役会と連携して取締役の業務執行をモニタリングする体制を構築しており、社外役員によるモニタリングは十分に機能すると考えております。
- ・社外取締役はグループ報酬委員会の委員であります。
- ・社外取締役は、取締役会において監査報告会、開示委員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会の報告を受け、当行の内部統制の状況を確認しております。

## 『CSR経営と内部統制』別冊商事法務No.278 122頁

## 第1 コーポレート・ガバナンス

近年、「コーポレート・ガバナンス」という言葉が、新聞・ビジネス雑誌で取り上げられる機会が多くあります。コーポレート・ガバナンスは、多くは「企業統治」という言葉で翻訳されていますが、その意味はさまざまな解釈で議論されています。その本質を理解している人はまだ少ないのではないかと思います。

## 1. コーポレート・ガバナンスとは何か

株式会社におけるコーポレート・ガバナンスの本来の意味は、「経営者が株主のために企業経営を行っているか監視する仕組み」です。企業の社会的責任論の高まりにより、その意味が、「経営者が社会・株主を含む利害関係者に十分に配慮した企業経営を行っているか監視する仕組み」とも解せられることもあります。いずれにせよコーポレート・ガバナンスとは単なる「器（うつわ）・仕組み」であり、その議論の多くは「制度論」の問題です。

しかし、コーポレート・ガバナンスは「経営者に何か不都合なこと・違法なことをしないように監視すること」と誤解されることも多くあります。これは近年のわが国における企業不祥事が相次いで発生したことが、その本来の意味が誤解される原因と思われます。このような誤解から、コーポレート・ガバナンスをコンプライアンスとか、リスク管理と混同して議論されることも多くありますが、コンプライアンスやリスク管理はあくまでも「マネジメント論」です。どのような「仕組み・制度」のもとでも、適切な内部統制の機能を発揮するために、コンプライアンス体制やリスク管理体制の必要性が議論されているに過ぎないのです。

経営者は株主の利益の最大化を目的に企業経営にあたる責務があり、このような経営者の責務を果たしているか、経営者に目標を与え、業績評価を行い、経営者が株主の利益を生み出すように監視することが「コーポレート・ガバナンス」です。

## 取締役会の役割と独立取締役

### (1) 取締役会のあり方—2つの考え方

コーポレート・ガバナンスの確立、すなわち、企業の効率性と公正性を確保するための経営組織の確立・維持のためには、取締役会のあり方が決定的であり、したがって、取締役会の役割をどう位置付けるかが、きわめて重要となる。そして取締役会の役割については、世界的にみた場合に、基本的に2つの考え方が存在する。第1の考え方は、アドバイザー・モデルであり、第2の考え方は、モニタリング・モデルである。

第1のアドバイザー・モデルとは、取締役会は経営につき必要なアドバイスをするのが主たる役割であるとする。すなわち、経営の決定・実行は、あくまでも経営者がその責任において担うべきものであるから、経営者が的確な経営を行うためのアドバイスをするのが取締役会であり、取締役会が経営者の経営に掣肘を加えるのは、むしろ適切ではないと考えるのである。取締役会は、経営主体ではないから、経営主体である経営者に対して命令するのではなく、あくまでも従属的立場において助言することこそが、その役割であるとするのである。・  
....

この考え方は、実は欧米における伝統的かつ主流の考え方であったのであり、次ぎに述べるモニタリング・モデルの方が、むしろ比較的新しい考え方なのである。

これに対して第2のモニタリング・モデルは、アドバイザー・モデルのもとにおいて生じた経営者の暴走により発生したさまざまな不祥事への反省として、アメリカにおいて形成されてきた考え方である。経営者の暴走を抑制し、企業価値の毀損を防止するためには、取締役会は、経営者への助言に止まることでは不十分であり、むしろその中核的機能は、経営者を監視・監督・評価(モニタリング)する役割を果たすべきであり、その役割を果たすにふさわしい機関として取締役会を再構成すべきであるとするのである。もちろんその場合、単に経営者の暴走を防止するという機能(公正性の確保)だけでなく、経営者が企業価値の向上に力を尽くしているかを評価する機能(効率性の確保)も、取締役会は、果たすべきであると考えから、取締役会として、経営者による経営を評価し、もし期待される成果を上げていない場合には、究極的には、当該経営者を交代させる役割も、当然担うべきことになる。すなわち、このモデルにおける取締役会は、経営者による経営の決定・実行を継続的にモニタリングするとともに、その結果を評価して、必要があれば、経営者を交代させる役割を果たすべきものとするのである。

## 『会社法務質疑応答書』 第一法規 第1編 448頁

### 1. コーポレート・ガバナンス論の展開

コーポレート・ガバナンス論については、たとえば、ウィキペディア（インターネット百科事典）に長文の解説がありますし、いろいろな文献もあります。ここでは、簡単に説明します。日本でのコーポレート・ガバナンス論の展開は、①頻発する会社不祥事を受けての、その防止のため、②1990年代以降の企業業績の低迷を受けての、会社経営の効率性向上のため、③経済・投資のグローバル化を受けての、国際的に通用する経営体制の確立のため、といった契機によると考えることができます。

①は、企業の健全性の確保という意味が強く、企業の社会的責任（CSR）の議論とも関連します。②は、民間企業としての株式会社の目的が、健全性を保持した効率性の発揮により、株主に会社が得た利益を還元すること（その出資に見合うリターンをもたらすこと）にあることからの、当然の要請ですが、この業績低迷の原因をどうとらえるかにより、解決の方向が異なります。③は、①、②の要請とはやや異なったベクトルをもちます。日本のコーポレート・ガバナンスの仕組みが、国際的には、やや特異な状況にあることから、日本の外（海外投資家）から日本企業のコーポレート・ガバナンスの状況をみると、①や②の要請に十分応えたものになっていない、という観点からのものと考えられます。

この議論の根底には、会社は誰のものか、その経営は誰の利益のために行われるべきか、という根本的な問題が存在します。これについては、株主の利益（その最大化）を中核とする考え方が主流ですが、それ以外のステークホルダー（前記の従業員、債権者、顧客、地域社会等。ひいては社会全体、たとえば、社会の公器としての企業、その社会的責任といった議論）の利益も無視できません（OECDのコーポレート・ガバナンス原則では、①株主の権利の保護、②株主の公正な処遇、③利害関係者の権利の認識とコーポレート・ガバナンスへの参加、④情報開示と透明性の確保、⑤取締役会（Board）の責任の5つの原則が、示されています）。

これらの要請を具体化する問いかけが、そのような経営を確保する（経営を規律付ける）ための仕組みは、どうあるべきか、というコーポレート・ガバナンスのあり方を問うものになります。

（注）企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）



## 社外取締役特に金融機関の社外取締役の果たすべき役割・機能の総括

### 1. 総括

社外取締役の役割は重要と考えられ、この任務を果たすべきと理解し行動しているが、社外取締役、そのなかの（独立社外取締役）の当該企業における、また社会的な意味における役割、責任の位置付けが途上にあるため、何をどの程度行うべきか、実務そのものにどこまで入って行くべきか（逆説的な言い方であるが、実務そのものに入り過ぎることも、独立性、客観的観点の維持から見て正しくないとの考え方も充分ありうる）、何を基準として、どの場面で、どの段階で意見を述べるべきかを日々検討しつつ行っている状況にあるのが実際であり、この点は私だけではないものと考えている。今暫くは余り枠をはめることなく、実践と議論を行うべき状況かと思うものである。

### 2. 各項目

企業の社会的責任（C S R）の遂行に関する関与

経営戦略の決定における助言

経営の執行に対する監督

財務報告の健全性・正確性の確認と監視

内部統制システムの整備状況の確認と監視

リスク・マネージメントのチェック

不祥事の発生の防止

経営トップを含めた執行役の評価

経営トップを含めた執行役の人事、承継計画

取締役に対する適正な報酬体系の構築

株主の共同の利益の確保

外部株主や外部の方々の視点の提供

新社外取締役候補の発掘

今国会での会社法の改正や、6月24日の政府の日本再興戦略の改訂版中での「コーポレート・ガバナンスコードの策定」の公表前後の記事、論考について

・ H 2 6 . 8 . 8 日経新聞より

ニコラス・ベネシュ（公益社団法人会社役員育成機構代表理事）

政府が日本再興戦略の改訂版を公表した2014年6月24日は、日本のコーポレート・ガバナンス（企業統治）の近代化が本格始動した日として、恐らく歴史に残るだろう。成長戦略の柱に「『稼ぐ力』を取り戻す」と掲げ、企業統治の強化と「コーポレート・ガバナンス・コード（指針）」の策定を宣言したのである。

・  
・  
・

今回は日本の企業統治に大きな変化をもたらすチャンスであると実感している。

特に注目すべき点は4つある。第1に、指針の内容に「日本企業の実情などにも沿い、国際的にも評価が得られるものとする」という基準を設けたことである。

・  
・  
・

第3に、自民党日本経済再生本部がまとめた日本再生ビジョンをベースにしたことである。ビジョンには2人以上の独立社外取締役の確保をはじめ、かなり詳細な指針の例が書き込まれている。

第4に、日本の企業統治の基盤整備に関する責任の所在が、産業界と結び付きの強い経済産業省から、投資家保護や金融市場の円滑化を法律上の義務として負う金融庁へと明確に移されたことである。

これらは政府が本格的な統治改革を志向していることを示す。例えば日本再興戦略の改訂版は「社外取締役の積極的な活用」に言及している。政府が内部出身の業務執行取締役について「彼らだけでは彼らを監視できないこともある」と公に認めたことは、より良い統治を求めて他国で30年以上続く議論に日本が加わることを意味する。

世界で使われている企業統治の概念に長年眼をつぶってきた「不思議な国ニッポン」から、資本市場の効率と投資家保護を優先する統治の枠組みを持つ「普通の国」に変わる絶好のチャンスー。内外の投資家はこうみている。

・  
・  
・

では今後、指針を「国際的にも評価が得られるもの」にするために、有識者会議および金融庁と東証は、基本的な考え方に最低限どのような項目を入れるべきだろうか。

参考になるのが、日本再興戦略にも引用された経済協力開発機構（OECD）の企業統治原則である。」

・  
・  
・

まず「取締役会は会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである」とある。国際的に評価されるためには最低、シンガポールや香港と同様に取締役会の3分の1以上を独立社外取締役が占めるべきだろう。

社外取締役の最も重要な役割は、内部出身者と株主との利益相反の可能性があったり、内部出身者の自己利益が潜在していたりする課題を、社外取締役のみで構成する委員会で審議することである。

日本企業の一般的な姿である監査役設置会社の場合、「経営の執行と監督の分離」は、社外取締役のみの委員会が「客観的な独立の判断」を下すことによって本格的に実現するのである。・・・・

- ・ H 2 6 . 6 . 5 日経新聞より  
「海外株主『社外取締役増やせ』ドコモなど33社に書簡」
- ・ H 2 6 . 6 . 1 6 読売新聞より  
「社外取締役、多士済々、柔道山口香氏、ルース前米大使」
- ・ H 2 6 . 6 . 2 1 日経新聞より  
「改正会社法が成立。社外取締役選任を促す。複数化が今後の焦点」
- ・ H 2 6 . 6 . 2 5 日経新聞より  
「みずほ風土改革なるか 委員会設置会社に移行、社外取締役に強い権限」
- ・ H 2 6 . 6 . 2 9 日経新聞より  
「社外取締役、企業伸ばすか」
- ・ H 2 6 . 7 . 2 1 日経新聞より  
「企業統治指針、海外は期待も」
- ・ H 2 6 . 7 . 1 1 朝日新聞より  
「社外取締役 複数化の流れ、成長戦略が後押し」
- ・ H 2 6 . 7 . 2 4 北海道新聞より  
「増える社外取締役 東証一部上場 74%導入 海外の投資見込む」