

「会社のガバナンスに関する社外取締役の役割」

矢吹 公敏
2021年2月18日

1

これまでの社外役員の経験

- ▶ UPSヤマト(UPS とヤマト運輸の合併会社、その後UPS Japan) – 監査役設置会社 – 監査役
- ▶ エーザイ – 指名委員会等設置会社 – 社外取締役・監査委員会委員・独立社外取締役委員会委員長
- ▶ リコー – 監査役会設置会社 – 監査役
- ▶ 住友生命 – 指名委員会等設置会社 – 社外取締役・指名委員会・報酬委員会委員
- ▶ SCSK – 監査等委員会等設置会社 – 社外取締役・監査委員会委員・ガバナンス委員会委員長
- ▶ どの経験が一番、記憶に残るガバナンス実施の経験だったか？

2

コーポレート・ガバナンスとは？

- ▶ コーポレート・ガバナンスは「企業統治」である。「統治」とは、「社会における様々な組織の運営者が、一方では現在の制度の下で当該組織をその目的に照らしてできる限り本来の機能を発揮させるように管理しつつ、他方では、より機能を高めるのに必要な制度改革を関連組織に意図的に働きかけるメカニズムである」（松尾弘「良い統治と法の支配」(2009)20頁）。
- ▶ グッド・ガバナンス(良い統治)とは、①効率的な管理、②説明責任、③発展を促す法的枠組みと予見可能性の保障、④透明性と情報の公開を指標とするガバナンスの指標。企業で言えば、こうしたガバナンスが収益の向上に資するという検証と株主・株主総会・従業員・融資機関、市民社会などのステークホルダーへの説明責任を尽くす制度として考えるべきである。
- ▶ ①から④を保障する仕組みを探求する会社の組織枠組みとしての機関設計？

3

機関設計

- ▶ ①から④を保障する仕組みを探求する会社の組織枠組みとしての機関設計
- ▶ 例)
 - ▶ 取締役会設置会社
 - ▶ 監査役設置会社
 - ▶ 監査等委員会設置会社
 - ▶ 指名委員会等設置会社
- ▶ では、どのような機関設計が、上記のグッド・ガバナンス(①効率的な管理、②説明責任、③発展を促す法的枠組みと予見可能性の保障、④透明性と情報の公開)を実現する制度なのか？
- ▶ 機関設計だけではないだろう？
- ▶ その機関を担う「人」と「権限」は関係するのか？

4

社外取締役の役割

- ▶ 権限は、取締役会のメンバーとして執行の統制と管理を行うことができる。監査役との違いは？監査役は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限行使などの役割・責務を果たすことが期待されているが果たして？
- ▶ 独立社外取締役は以下の責務を果たすことが期待される(CGコード原則4-7)
 - 【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
 - (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
 - (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
 - (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
 - (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

5

独立社外取締役の有効な活用方法(CGコード原則4-8)

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

- ▶ ここまでできる？

6

社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)(経済産業省、2020年7月31日)

《心得1》社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣(特に社長・CEO)に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

- ▶ 社外取締役が行うべき「経営の監督」について
- ▶ 「非業務執行」という立場から、過度に細かい業務執行に立ち入らない
- ▶ 経営陣の適切なリスクテイクをサポートする役割

《心得2》社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

- ▶ 社内の常識にとらわれない視点
- ▶ 中長期的な視点
- ▶ 各事業部門の利害にとらわれない全社レベルでの「全体最適」の視点

7

続き

《心得3》社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣(特に社長・CEO)に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

《心得4》社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

《心得5》会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

- ▶ これらが機能するためには、何が必要なのか？
- ▶ 社外取締役側の課題
- ▶ 会社(特に執行側)の課題

8

社外取締役の有効利用

- ▶ 社外取締役の役割を明確にする。
 - ▶ 経営の監督者としての役割
 - ▶ 利益相反を回避するための機関
 - ▶ 人材登用のための役割
 - ▶ 指名委員会
 - ▶ 第三者委員会設置の場合の役割
 - ▶ 会社の監査部門のための役割
- ▶ 経営者の理解とリーダーシップ
 - ▶ 経営者が社外取締役の役割を理解しているか？
 - ▶ 経営者が社外取締役の声を聞いて経営をするか？