

社外取締役への期待 — 監査役から見た課題と展望 —

〔 同志社大学監査制度研究会と
関西支部監査実務研究会との
共同研究会 〕

平成 27 年 7 月 31 日

公益社団法人 日本監査役協会関西支部

目 次

はじめに	1
第1章【理論編】	
1 社外取締役に期待される機能 ー近時のコーポレート・ガバナンスの議論をふまえてー 〔西南学院大学准教授 藤林大地〕	3
2 近年の企業法制と動向 〔同志社大学教授 釜田薫子〕	12
第2章【データ編】	
社外取締役の実態	22
第3章【実務編】	
実務現場における社外取締役の実態と社外取締役への期待	42
1 取締役への牽制	42
2 多様性の確保	44
3 社外取締役の属性	49
4 社外取締役を有効ならしめる工夫	51
5 社外取締役と監査役との役割分担と連携	54
6 社外取締役の複数選任	55
7 取締役会の活性化の動き	56
おわりに	63
共同研究会参加者名簿	65

〔注〕 主な関連法令については以下の略称表示を採用している。

法令等略称	正式名称
会	会社法
会施規	会社法施行規則
会計規	会社計算規則
金商法	金融商品取引法
民	民法
商	商法
商特	株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律

※「会社法第 362 条第 4 項第 6 号」は、「会 362④六」と表記

※なお、文中では同一の法律につき制定時の内容で区別をするため、上記とは異なる表示をしている箇所もある。

はじめに

本研究会では、同志社大学をはじめとする大学の先生方および監査役が、監査役監査に係る主要なテーマを選択し、研究者、監査役それぞれの立場の見識と経験を共有しながら、種々のテーマについて共同研究を行ってきた。

当期の研究は、平成 25 年 10 月に始まり、平成 27 年 7 月に報告書を提出することにより完結した。平成 25 年 7 月に提出した前期の研究会報告書では、「社外取締役は、わが国のコーポレート・ガバナンスにおいて、本当に必要であろうか。社外監査役で十分ではないのか・・・」との記載もある等、当時の少なくない監査役の意見も反映されていた。一方、当期の研究会の開始時期は、社外取締役の選任の義務化（あるいは強い推奨）が改正会社法に織り込まれようとしていた時期と重なる。この 2 年間程の間に、「必要か？」の議論は過去のものとなり、実質的な義務化を迎えようとする社外取締役の選任を「いかに活用するか？」が議論の焦点となりつつある。このような背景から、「社外取締役－監査役の視点から」（当初の仮題）をテーマとして、社外取締役の選任をどのように企業価値の向上につなげるか、という大きな課題に取り組むこととなった。数次の研究会を通じて、研究者および監査役がそれぞれの立場から議論・意見交換等を行うことにより見識を広めつつ、当テーマを掘り下げることが試みた。また、関連する分野の専門家（研究者）を招聘し、講演を拝聴することにより、研究の幅を広げることも努めた。

本報告書は、これらの活動の成果物である。先生方には第 1 章【理論編】として、西南学院大学の藤林先生に「社外取締役に期待される機能」、同志社大学の釜田先生に「近年の企業法制と動向」を主要テーマとして、社外取締役導入にいたる背景と、社外取締役をめぐる種々の課題について論じていただいた。また同志社大学の川口先生には、本報告書の総まとめとして、「おわりに」を執筆いただいた。監査役の立場からは、第 2 章【データ編】、および第 3 章【実務編】として「実務現場における社外取締役の実態と社外取締役への期待」を分担執筆した。

【データ編】は、広く社外取締役の実態を紹介することにより、社外取締役の活用へ向けての足掛かりを提供するものであるが、各種データを読み込むことにより、社外取締役をめぐる種々の課題を俯瞰することもできよう。

【実務編】では、社外取締役をいかにコーポレート・ガバナンスの向上に役立てるかという観点から、【データ編】やコーポレートガバナンス・コードを基にした考察も交えながら、各執筆者の企業において、社外取締役の声を経営に活かすために常勤監査役がどのように取り組んでいるかについて事例を述べている。

社外取締役選任の義務化について一律に論じることができないように、社外取締役の活用方法についても、業種・事業形態、企業規模、親会社の有無、その他の特性に応じて検討されるべきである。本研究会メンバーの企業の特性は様々であり、選任されている社外取締役の属性もまた様々である。したがって、社外取締役の発言等を企業経営の向上に結び付けるための工夫も各社各様である。本稿【実務編】では、各執筆者が常勤監査役の立場から、社外取締役に対してどのように示唆・助言等を行っているかについて、それぞれ

の企業における実態を飾ることなく述べており、執筆者各位の苦労や工夫の一端を観察することができる。

社外取締役の選任によるコーポレート・ガバナンスの向上にベストプラクティスがある訳ではないが、これらの事例が何らかの参考になれば研究会メンバーの喜びである。

(田村幸夫)

第1章【理論編】

1 社外取締役に期待される機能—近時のコーポレート・ガバナンスの議論をふまえて—

西南学院大学准教授 藤林大地

一 はじめに

1 コーポレート・ガバナンスの意義と現状

コーポレート・ガバナンスは多義的な概念であるが、企業活動の健全性（法令遵守を含む）および効率性を実現することによって企業価値の向上を遂行するための枠組みと把握することができる。従来コーポレート・ガバナンスを巡る議論においては株式会社の健全性の確保が焦点となることが多く、会社法の改正においても適法性監査を主たる任務とする監査役制度の拡充が図られてきた。企業不祥事は絶えないところ健全性の確保は依然として極めて重要な課題であるが、近時は効率性の確保にも大きな関心が集まっている。そして、その手段として、取締役会制度の改革に目が向けられることになっている。

2 平成26年会社法改正と社外取締役

平成26年会社法改正に際しても、日本の企業の経営の在り方を変えてその質を向上させ、日本の資本市場の魅力回復の一つの手立てとして、社外取締役の選任義務付けが議論された¹。しかし、(1)社外取締役が会社の事業やリスクに精通するには限界があるため、社外取締役を選任するだけで取締役会の監督機能が高まるとは限らないこと、(2)社外取締役の選任を義務付けると、かえって各会社の規模や業種、業態等に適した柔軟な企業統治体制の構築を阻害するため、各会社の自由な選択に委ねるべきこと等が反対論として指摘され、コンセンサスが得られなかったため、社外取締役の選任の義務付けは行われなかった²。

もっとも、社外取締役が監督において重要な役割を果たし得ることに鑑みて³、公開会社かつ大会社である監査役会設置会社であって有価証券報告書提出会社である会社について、事業年度の末日において社外取締役を選任していない場合は、当該事業年度に関する定時株主総会において、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明すべきことが規定された(会327の2)⁴。すなわち、会社法上、社外取締役の選任が実質的に推奨されることになっている。したがって、上記に該当する会社は、社外取締役を選任した場合の得失に関して検討を行い、選任または開示という形で自らの判断を明らかにすることを求められることになっている。

¹ 岩原紳作「会社法制の見直しと監査役」監査役607号(2013年)4頁。

² 坂本三郎編著『一問一答・平成26年改正会社法』商事法務(2014年)77-78頁。

³ 坂本・前掲注(2)79頁。

⁴ 「社外取締役を置くことが相当でない理由」は、事業報告の記載事項でもあり(会施規124②)、また、社外取締役の選任議案を会社が株主総会に提出しない場合は、株主総会参考書類の記載事項ともなる(会施規74の2①)。同理由の説明に関しては、田中亘「取締役会の監督機能の強化——コンプライ・オア・エクスプレイン・ルールを中心に」商事法務2062号(2015年)4頁参照。

3 社外取締役の選任状況

前述のように会社法上、監査役会設置会社について社外取締役の選任は義務付けられていないが、近時次のような変化が生じている。

平成27年1月31日時点において、東京証券取引所上場会社のうち委員会設置会社(指名委員会等設置会社)の機関形態を採用する会社は58社となっている⁵。同年4月時点における同取引所の上場内国会社の総数が3,480社であることに鑑みれば、同取引所上場会社の約98%は監査役会設置会社の機関形態を採用しており、社外取締役の選任義務を会社法上負っていないことになる。もっとも、市場第1部上場会社に限れば、社外取締役を少なくとも1名選任している会社は、平成18年から平成22年は40%台であったが、平成23年は51.4%、平成24年は55.4%、平成25年は62.3%、平成26年は74.3%となっており、近年急速にその選任が進んでいる。なお、東京証券取引所の全上場会社を基準とすれば、64.4%の会社が社外取締役を選任しており、平均すれば1社当たり1.71人が選任されている⁶。

社外取締役の選任がこのように急速に進んだ背景には平成26年会社法改正への対応の先取りという側面があるものと解されるが、本年5月1日の同改正施行後は選任が一層進むことが予想される。なお、コーポレートガバナンス・コードは独立社外取締役を最低2名選任することを要求しているところ⁷、同コードに対応するために社外取締役を2名選任する会社が増加することも予想される。

4 本稿の内容

上述のように社外取締役の選任が進んでおり、また今後も一層進むとすれば、選任した社外取締役をどのように企業価値の向上につなげるかということが今後問題となると考えられる。そこで、本稿では、企業価値の向上において社外取締役はいかなる役割を果たし得るのかについて、若干の整理を行うこととしたい。

具体的には、まず、社外取締役は取締役会の構成員であるところ、取締役会の監督機能およびそれに関する問題点を整理する。その上で、社外取締役に期待される種々の機能を紹介し、そのような機能を発揮するための要件や体制等について検討する。最後に、モニタリング・モデルにおける社外取締役の役割について検討する。

二 取締役会の監督機能と問題点

1 取締役会による監督の法的枠組み

取締役会は業務執行の決定を行い、重要な業務執行については専権的に決定を行う(会

⁵ 日本取締役協会「委員会設置会社リスト(上場企業)」(2015年1月31日)3頁
(http://www.jacd.jp/news/gov/jacd_iinkaisecchi.pdf)。

⁶ 以上について、東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報>」(2014年7月25日)2頁、6頁参照
(<http://www.jpx.co.jp/listing/stocks/ind-executive/tvdivq0000001j9j-att/b7gje6000004qeeg.pdf>)。

⁷ 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード~会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために~」(2015年6月1日)【原則4-8.独立社外取締役の有効な活用】
(<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>)。

362②一、362④)。したがって、取締役会は、業務執行の決定に係る議論や決議を通じて当該業務執行を監督することになる。

また、取締役会は、代表取締役その他の業務執行取締役を選定し(会 362②三、363①二)、業務の執行を担当させるとともに、一定の業務執行の決定については通常これを委任することになる。そして、取締役会は、かかる業務執行取締役から職務の執行の状況の報告を受けることを通じて(会 363②)、それらの者による業務執行の決定・業務の執行を監督する(会 362②二)。具体的には、業務執行取締役に対して必要な指示ないし注意を与え、場合によっては委任した業務執行の決定について取締役会が自ら決定し、最終的には、業務執行取締役を解職することができる。

2 取締役会の監督機能の具体的内容

取締役会の監督機能は、具体的には、①会社経営の適法性確保、②利益相反性の監視、③効率性の観点からの監視に大別することができる⁸。

①に関しては、取締役会における決議および業務執行取締役による取締役会への報告を通じて、会社経営の適法性の監視の機会が取締役に提供されることになる。違法行為の抑止の観点からは、違法行為の事実の取締役会への適時の伝達と個別の業務執行上の判断に対する取締役会の審査が要請されることになる。しかし、大規模な会社においては、事業に関するあらゆる出来事が取締役会に報告され、意思決定がすべて取締役会で行われることを期待することは現実的ではない。すなわち、従業員・役員の独断による違法行為の監視については、事業運営の下位レベルにおける相互チェックを通じて違法な行為が抑止され、違法性の疑いがある行為が発見された場合にそれが適時に取締役会に報告され、必要な措置が講じられる機会を確保する仕組みの構築・運営が要求されることになる。すなわち、取締役会による適法性の確保機能は、内部統制システムの構築・運営を通じて発揮されることになる。一方、経営者が主導する組織的な違法行為については、取締役会への適時の情報伝達が期待できないため、取締役会による監視には限界があることになる。

②における利益相反とは、会社経営を委任された経営者がなすべき判断につき、経営者が私的な利害関係を有する場面一般を指す。利益相反にある経営者の規律は、適法性確保の問題とも、効率性の観点からの監視とも重なる。すなわち、故意に会社等に不利益を被らせ、私利を図る行為の一部は法によって直接禁止されている。しかし、利益相反性を伴う行為も国民経済的観点からは望ましい場合があり、利益の公正な分配がなされれば会社または株主の利益にもなることから、すべてが禁止されているわけではない。後者の利益相反に対する規律付けには種々の方策が考えられるが、取締役会ないし一部の取締役が株主全体の利益を代表する主体として同意・交渉を行うことが考えられる。

③における効率性には、個別の業務執行に照準を当ててその妥当性を評価するという意味における効率性に加えて、一定の業績目標の達成度に関する事後的評価としての効率性が含まれる。後者の効率性の評価は、具体的には、経営者の報酬額のコントロールおよび

⁸ 川濱昇「取締役会の監督機能」森本滋ほか編『企業の健全性確保と取締役の責任』有斐閣(1997年)25頁。以下の①から③に関する記述は、齋藤真紀「企業統治」商事法務1940号(2011年)20-22頁に負う。

人事を通じて実現されることになる。

3 取締役会の監督の機能不全の原因

取締役会のこのような監督機能が十分に発揮されないことになる原因として、次のようなことが指摘される⁹。

第一に、取締役の間に序列が存在することが指摘される。すなわち、内部昇格者である取締役の間には代表取締役をトップとする事実上の序列が存在するため、下位の取締役が上位の取締役に対して監督を行うことが困難となる。第二に、取締役会が内部昇格者である取締役によって構成されていることが指摘される。すなわち、同じ社内出身者として取締役間に仲間意識が生じ、お互いにかばい合おうとすることになる。第三に、部門による縦割り組織から、他の部門の戦略等について意見が言い難いことが指摘される。すなわち、高度・複雑化している企業戦略の中で、管掌以外の部門については、専門外であるとの理由から意見陳述が難しいこととなる。また、そもそも論として、自部門の問題や課題解決に精一杯であり、自分の管掌案件を通すための諸準備に追われ、他部門を管掌する取締役の業務執行を監督するほどの時間的・精神的な余裕がないことも指摘される。第四に、取締役会の審議事項や報告事項が多い上に、審議のための時間が十分に確保できないということが指摘される。

これらのうち、第一と第二の点は取締役会の構成員の属性に起因するものであり、また、第三と第四の点は会議体としての取締役会の在り方に関わるものと整理することができる。この点に関しては、後述のとおり、前者については社外取締役の選任が、後者についてはモニタリング・モデルの採用が関係することになる。

三 社外取締役に期待される機能

社外取締役に期待される機能には、様々なものが指摘されている。また、具体的にいかなる機能を発揮できるかは、社外取締役の人数やインセンティブ等に依存することになる。以下では、社外取締役に期待される具体的な機能に関する指摘を紹介した上で、機能を発揮するための要件や体制等について、社外性の意義も含めて整理する。

1 社外取締役に期待される具体的機能

社外取締役に期待される機能については、平成26年会社法改正に際して次のような整理がなされている¹⁰。すなわち、第一の機能は、経営全般の監督機能であり、これは、(a)取締役会における重要事項の決定に関して議決権を行使すること等を通じて経営全般を監督する機能、および、(b)経営全般の評価に基づき、取締役会における経営者の選定・解職の決定に関して議決権を行使すること等を通じて経営者を監督する機能（経営評価機能）に分類される。第二の機能は、利益相反の監督機能であり、これも、(c)会社と経営者との間

⁹ 高橋均「取締役会改革と展望」商事法務2023号(2014年)6-7頁。

¹⁰ 法務省民事局参事官室「会社法制の見直しに関する中間試案の補足説明」（平成23年12月）2頁（<http://www.moj.go.jp/content/000084700.pdf>）。

の利益相反を監督する機能、および、(d)会社と経営者以外の利害関係者との間の利益相反を監督する機能に分類される。

これらの機能は社外取締役の選任による取締役会の監督機能の充実という観点から整理されたものであり、したがって、二の二で見た取締役会の監督機能の①から③に基本的には対応する。かかる整理に関しては、違法行為や不祥事の摘発が挙げられていないことが着目される。すなわち、社外取締役は社内の事情に精通していないため違法行為や不祥事の防止・発見の役に立たないという指摘がなされることがあるが、二の二の②で見たように、そのような役割は社外取締役に期待すべきではない機能の最たるものである¹¹。

社外取締役の機能に関しては、次のものも指摘されている¹²。すなわち、(e)取締役会に経営陣から一定の距離のある外部者を入れることで、外部者への説明を通じて経営の透明度が高まり、開かれた経営への第一歩となることが期待できることが指摘される。この機能は、取締役会における説明や議論が深まり、企業価値を高める決定や監督につながることを期待するものである。また、(f)職歴や経験、知識等を活かして、外部の立場から経営戦略に対して助言を行う機能や、(g)機関投資家やアナリスト等の外部の関係者とのコミュニケーションや交渉における窓口となる機能も指摘される。さらに、(h)一般に構成員の属性が一律な集団は暴走しやすいところ、取締役会への社外者の登用は、多様性確保による経営者の暴走の抑止に有意義であることも指摘される。

2 社外取締役に期待される機能と要件

このように社外取締役には種々の機能が期待されているが、実際にそのような機能を果たし得るかは、社外取締役の人数やインセンティブ、属性、人柄、資質、経験、情報、時間等に依存することになる¹³。また、社外取締役の活動を支える体制等にも依存することになる。

(1) 社外取締役の社外性の意義

前者の点のうち属性について簡単にまとめるとすれば、(a)から(c)の機能に関しては経営者からの独立性が必要となり、(d)の機能に関しては経営者以外の利害関係者からの独立性が必要となる。一方、(e)から(h)の機能については、基本的には当該会社に対する外部者性が必要となるものと解される。

この点に関して、平成26年改正前の会社法は、社外取締役の要件として次のことを要求していた。すなわち、社外取締役は、当該会社または子会社の業務執行取締役・執行役・使用人でなく、かつ、過去に、当該会社または子会社の業務執行取締役・執行役・使用人となることがないことが要件とされていた(平成26年改正前・会2十五)。このように平

¹¹ 藤田友敬「「社外取締役・取締役会に期待される役割——日本取締役協会の提言」を読んで」商事法務2038号(2014年)8頁。

¹² (e)から(g)については、神作裕之「取締役会の独立性と会社法」商事法務2007号(2013年)52-53頁、(h)については、齋藤・前掲注(8)20頁。

¹³ 神作裕之「取締役会の実態とコーポレート・ガバナンスのあり方——「会社法下における取締役会の運営実態」を読んで——」別冊商事法務編集部編『会社法下における取締役会の運営実態』別冊商事法務334号(2009年)39頁。

成 26 年改正前会社法は、非業務執行者性および非従業員性を規定しており、外部者性は要求していたが、独立性に関しては部分的な要求に留まっていた。

そのため平成 26 年会社法改正に際しては、独立性を要求することの可否等が議論された。例えば、経済産業省の企業統治研究会の報告書は、(A) 経営者から著しいコントロールを受け得る者として、当該会社・子会社・取引先の役員・従業員、当該会社から報酬を得ているコンサルタント、当該経営者の親族等は独立性を有しておらず、また、(B) 経営者に対して著しいコントロールを及ぼし得る者として、親会社やメインバンク等の取引先の役員・従業員、当該経営者の親族等も独立性を有しておらず、そして、(A) の者に関しては、ガバナンス上の問題を惹起する可能性が高いが、一方で、(B) の者に関しては、一般株主との間での利益相反が問題となるが、当該会社に大きな利害関係を有していることは監督の実効性の観点からは有意義であり、ガバナンス上の功罪は慎重な検討が必要であると指摘した¹⁴。このうち(B)の点については、具体的には、親会社の関係者や重要な取引先の関係者のように当該会社や経営者と一定の関係を有する者は、監督機能を適切に果たすための知識や経験、インセンティブ等の面では優位であり得ることが指摘された¹⁵。

平成 26 年会社法改正では監督の実効性を高める観点から、社外取締役の要件が厳格化され、親会社等の関係者および兄弟会社の業務執行取締役等や、当該会社の一定の業務執行取締役等の近親者は、当該会社の社外取締役となることができないこととされた¹⁶(会 2 十五ハ～ホ)。したがって、親会社等の関係者は、前述のとおり一定の監督上の利点を有しているが、社外取締役になることはできないこととされている。一方、取引先の役員・従業員は平成 26 年会社法改正後も社外取締役となる資格を有することとなっている¹⁷。

このように会社法における社外性の要件は、独立性に関しては部分的な要求に留まっている。また、そもそも独立性は実質的な概念であり、最終的には属人的に判断する必要がある。結局のところ、社外取締役に(a)から(d)の機能を期待するのであれば、当該会社には、それに応じて必要となる独立性を自ら検討し、それを備えた人物を選ぶことが期待されることになる。

(2) 社外取締役の人数

社外取締役の人数に関しては、(e)から(h)の機能については、必ずしも取締役会の過半

¹⁴ 企業統治研究会「企業統治研究会報告書」(平成 21 年 6 月 17 日)4 頁
(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90617b01j.pdf>)。

¹⁵ 企業統治研究会・前掲注(14)4 頁、法務省民事局参事官室・前掲注(10)9 頁。

¹⁶ なお、平成 26 年改正前会社法では、過去に一度でも経営者の指揮命令系統に属したことがある者は社外取締役の資格を有しないとされていたが、一定の期間が経過すれば経営者との関係は希薄となり、監督機能を実効的に果たすことができるのではないかとという観点から、いわゆる過去要件の対象期間が原則として 10 年に限定されることになった(会 2 十五イ・ロ)。

¹⁷ ただし、上場規則では「独立役員」の選任が要求されており、「当該会社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者又は当該会社の主要な取引先若しくはその業務執行者」は独立役員の資格を有しないとされている。東京証券取引所・有価証券上場規程 445 条の 4。東京証券取引所「独立役員の確保に係る実務上の留意事項について」(2014 年 2 月)3 頁
(<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/ind-executive/tvdivq0000008o74-att/b7gje6000003k737.pdf>)。

数を社外取締役が占めている必要はなく、場合によっては1人でもよいと考えられる。一方、(a)から(d)の機能については、取締役会における決議を通じて発揮されるものであるところ、社外取締役が取締役会の過半数を占めることが望ましいと考えられる。もっとも、取締役会における慣行として全会一致原則があるような場合は1人でも反対した場合には再考が促されることになるため、必ずしも取締役会の過半数が社外取締役によって構成されている必要はないとも考えられる。

なお、取締役会における発言の容易さという観点からは、社外取締役が1人の場合は発言が容易ではないため、2人以上必要ではないかと指摘されている¹⁸。

(3) 社外取締役が機能を発揮するための体制・監査役との連携

社外取締役の選任義務付けへの批判として社外取締役が会社の事業やリスクに精通することの限界が指摘されていたように、社外取締役は社内出身者に比して当該会社に関する知識や情報等が乏しいことが通常想定される。そのため、社外取締役が機能を発揮するためには、情報の提供等に関する一定の体制が必要となることが考えられる。

この点に関しては、①取締役会議案に関して事前に情報を提供すること、②情報の中でも内部監査や内部統制に関する情報については、経営者に対する報告と同内容の報告を同時期に提供すること、③他の非業務執行役員と定期的に会合を開き情報共有や意見交換を行うこと、④執行側と経営方針や取締役会議案についてコミュニケーションをとること、⑤研修や教育の機会を提供すること、⑥社外取締役をサポートする人員を確保すること、⑦外部の専門家を雇用する費用等社外取締役の活動を支える費用を提供すること、⑧取締役会に上程する議案を選別すること等の必要性が指摘されている¹⁹。

③の点に関しては、権限の観点から、監査役との連携が場合によっては重要となることが考えられる。すなわち、例えば、株式会社の業務や財産の状況を調査する権限は取締役は単独では行使できないと一般的に解されているため²⁰、社外取締役が経営者ないし取締役会の多数派と対立している場合は情報の収集が困難となることになる。また、問題のある事実や行為を見出したとしても、取締役が単独で行使できる是正権限は限られている²¹。これに対して、監査役は、種々の情報収集権限²²および法令違反や著しく不当な事実等の是

¹⁸ 弥永真生ほか「(座談会) 会社法制の見直しに関する中間試案をめぐって〔上〕」商事法務 1954号(2012年)15頁〔弥永真生発言〕。

¹⁹ コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会「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」(2014年)38-44頁
(<http://www.meti.go.jp/press/2014/06/20140630002/20140630002A.pdf>)。

²⁰ 江頭憲治郎『株式会社法〔第6版〕』(有斐閣、2015年)412頁・注7参照。なお、弥永真生「社外取締役と情報収集等」商事法務 2028号(2014年)6-8頁参照。

²¹ 取締役会の決議の内容や手続きに瑕疵がある場合には、その無効を主張して是正を図ることになる。江頭・前掲注(20)420頁。また、会社の組織に関する行為について無効事由がある場合には訴えをもってその無効を主張し(会 828②)、株主総会決議について取消事由がある場合にも訴えをもって取消しを請求することによって、是正を図ることになる(会 831①)。

なお、新株発行等の不存在の確認の訴え(会 829)や株主総会等の決議の不存在または無効の確認の訴え(会 830)に関しても、確認の利益が当該取締役が存在する場合には、同訴えを提起することによって是正を図ることになる。この点は、監査役も同様である。

²² 監査役の情報収集権限としては、取締役・会計参与・使用人に対する事業報告請求権、株式会社の業務財産調査権(会 381②)、子会社に対する事業報告請求権、子会社の業務財産調査権(会 381③)、会計監査

正・報告権限²³を単独で行使することができる。このような社外取締役と監査役の権限の相違に鑑みれば、社外取締役は、その活動に際して経営者や取締役会の多数派の協力が得られなかった場合、監査役と協働することが重要となると考えられる。

四 モニタリング・モデルにおける社外取締役の役割

1 モニタリング・モデルの意義²⁴

モニタリング・モデルを採用した場合、取締役会の主たる職務は、個別の業務執行の決定ではなく、経営者の「監督」となる。この場合における「監督」の中核は、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。すなわち、(i)経営者に対して経営戦略・計画について説明を求め、(ii)経営戦略・計画が株主の立場からは是認できないものでないかを検討し、(iii)そして、経営成果について経営者に説明を求め、(iv)以上に基づいて、経営者を評価し、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が「監督」の中核となる。このようにモニタリング・モデルにおいては、三の1で見た社外取締役に期待される機能の(b)の経営評価機能が、取締役会の監督機能の中核となる。

モニタリング・モデルにおいては、取締役会は「監督」に専念するため、その反射として、個別的な業務執行の決定は基本的に経営者に委譲されることになる。すなわち、執行と監督が基本的に分離されることになる。この点において、モニタリング・モデルを採用する場合、機関形態としては、業務執行の決定について大幅な委任が認められる指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社が適していることになる²⁵。

モニタリング・モデルを採用した場合の取締役会の決議事項としては、例えば次のものが指摘されている。すなわち、①中期経営計画の基本方針と到達目標（組織再編を伴う企業戦略を含む）、②企業統治に係る基本方針（機関設計の問題、内部統制システムの構築の基本方針）、③役員の報酬の在り方（業績連動報酬制度の導入やその具体的設計、ストック

人に対する報告請求権(会 397②)、著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合の取締役の監査役会への報告義務(会 357①・②)、取締役の職務執行に関する不正行為または法令・定款違反の重大事実を発見した場合の会計参与・会計監査人の監査役会への報告義務(会 375①・②、397①・③)、法令違反等事実を発見した場合の公認会計士または監査法人の監査役への同事実等の通知義務(金商法 193 の 3・監査証明府令 7)が挙げられる。

²³ 監査役の是正・報告権限としては、取締役の不正行為、不正行為をするおそれ、法令・定款違反の事実または著しく不当な事実の取締役会への報告義務(会 382)、取締役会への出席および意見陳述義務、取締役会の招集請求権・招集権(会 383①・②・③)、株式会社において著しい損害を生じさせるおそれのある法令・定款違反行為の差止請求権(会 385①)、株式会社・取締役間等の訴訟の代表権(会 386)、取締役の責任の一部免除等への同意権(会 425③一、426②、427③、849③一、386②二)、会社の組織に関する行為の無効の訴えの提起権(会 828②)、株主総会決議取消しの訴えの提起権(会 831①)、取締役の職務執行および計算書類等に関する監査報告の作成(会 390②一、436①)、株主総会提出議案・書類等の調査義務、法令・定款違反事項または著しく不当な事項の報告義務(会 384)、株主総会における説明義務(会 314)が挙げられる。

²⁴ 以下の記述は、落合誠一＝澤口実「社外取締役・取締役会に期待される役割——日本取締役協会の提言」商事法務 2028 号(2014 年)19-23 頁に負う。また、川濱・前掲注(8)も参照。

²⁵ 監査役設置会社における取締役会決議事項に関する規律の問題点に関して、齋藤真紀「監査役設置会社における取締役会——会社法 362 条 4 項を素材として」森本滋先生還暦記念『企業法の課題と展望』(商事法務、2009 年) 161 頁参照。

オプション制度の導入、退職慰労金の可否等)、④代表取締役の選定・解職基準、⑤取締役候補者の基準、⑥役員の一部免除の是非、⑦執行役員を選任・解任、⑧取締役会付議基準である²⁶。

このようにモニタリング・モデルを採用した場合、個別の業務執行の決定は取締役会では基本的に行われなため、管掌以外の部門について意見陳述が難しいという状況は生じないこととなるものと考えられ、また、取締役会の審議事項は限定されるため、審議のための時間の十分な確保にも資することになると考えられる。

2 モニタリング・モデルにおける社外取締役の役割

経営者に対する「監督」を取締役会が実効的に果たすためには、取締役会が経営者から独立していることが必要となる。この点において、社外取締役が取締役会の過半数を占めること、あるいは、社外取締役の人数は少ないとしても指名・報酬・監査等について権限を有する委員会の過半数を占めることが求められることになる。特に、経営者を評価するためには、前提としてその実績を正しく評価する必要があり、そのためには会社の財務情報の信頼性の確保が不可欠となるため、経営者から独立した監査機関(監査委員会)を設置することが求められることになる。

なお、社外取締役に求められる知識や情報に関しては、経営者ないし経営全体に対する評価がその任務であって、個別の業務執行の決定には基本的に関与しないため、当該会社の業務執行に関する専門的知識や情報は不可欠ではないことになる。

五 本稿のまとめ

社外取締役に様々な機能が期待されることになっている。しかし、例えば、違法行為や不祥事の摘発は社外取締役に期待すべき機能ではなく、また、社外取締役は経営者に比して専門的知識や情報等が不足しているため、社外取締役が関与したからといって個別の業務執行の質が必然的に改善される訳でもない²⁷。社外取締役の選任に関しては、このような限界にも留意する必要がある。

また、社外取締役を選任した場合であっても、種々の機能の発揮を単純に期待することはできない。すなわち、社外取締役がいかなる機能を実際に果たし得るかは、社外取締役の人数やインセンティブ、属性、人柄、資質、経験、情報、時間等に依存することになる。さらに、社外取締役の活動を支える体制等の整備にも依存することになる。

そして、社外取締役の選任に関しては、根本的な問題として、取締役会の在り方として、マネジメント・モデルを維持するのか、あるいは、モニタリング・モデルへと移行するのかという問題も存在することになっている。

²⁶ 高橋・前掲注(9)9頁。

²⁷ 落合=澤口・前掲注(24)22頁。

2 近年の企業法制と動向

同志社大学教授 釜田薫子

はじめに

グローバル化と共に企業を取り巻く環境が変化する中で、企業にはこれまで以上に効率性や迅速な判断が求められているといえよう。その一方で、健全で透明性のある企業運営を行っていくことも期待されている。近年のわが国では、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現や強化を目的とした動きが顕著である。本稿では、それらの動きのうち、平成26年会社法改正によって導入された社外取締役に関する規定¹、コーポレートガバナンス・コード、「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》を取り上げ、今後のわが国の企業がどのようなことに配慮すべきかについて、主に監査役・監査役会の役割という視点から若干の検討を試みたい。

一 機関設計の日米比較

わが国の企業は、伝統的な機関設計として監査役制度を採用してきた。この制度においては、会社の重要な業務執行は取締役会により決定され、取締役は他の取締役の職務執行を監督し、監査役は取締役の職務執行を監査するとされている。しかし、上場会社の取締役会は、取締役のほぼ全員が代表取締役（社長）を頂点とする階層組織の一員であり、また、取締役や監査役の人事や報酬についても、階層組織の上位にいる取締役が事実上の決定を行ってきた。そのため、取締役・監査役による上位の取締役らの監視が十分に機能していないのではないかと指摘があり、それをいかに機能させるかの議論が絶えず行われてきた²。そこで平成14年にアメリカのモニタリング・モデル³を参考に設けられたのが指名委員会等設置会社制度（当時は委員会等設置会社制度。その後会社法成立と共に委員会設置会社制度に名称変更）である。指名委員会等設置会社の取締役会は、執行役（経営者）に対する監督機関としての役割を主たる業務とし、また、取締役会による実効的な監督を可能にするために、取締役会の下に、社外取締役を過半数とする委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）が置かれている。人事や報酬については、指名委員会、報酬委員会に決定権がある⁴。

わが国の指名委員会等設置会社制度には、アメリカとは異なる特色がある。まず、日本の制度では、3つの委員会をセットで設けなくてはならない。また、取締役会の過半数が

¹ なお、本稿では、社外取締役の要件についての改正は取り上げない。コーポレートガバナンスに関する会社法改正の全体像については、神作裕之「企業統治の現状と会社法改正」法の支配176号67頁以下（2015年）を参照。

² 江頭憲治郎『株式会社法（第6版）』（有斐閣、2015年）378頁、伊藤靖史・大杉謙一・田中亘・松井秀征『会社法（第3版）』（有斐閣、2015年）204頁参照。

³ モニタリング・モデルについては、本報告書の藤林大地「社外取締役に期待される機能—近時のコーポレート・ガバナンスの議論をふまえて—」、の「四 モニタリング・モデルにおける社外取締役の役割」を参照。

⁴ 指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決定する権限を有する（会404①）。報酬委員会は、執行役等の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有する（会404③）。

社外取締役であるアメリカと異なり、社外取締役の人数が少数である点に配慮して、委員会（過半数が社外取締役）に非常に強い権限が与えられている。例えば、指名委員会や報酬委員会の決定を取締役会が覆すことはできないような仕組みとなっている。このような権限を委員会に与えることで、少数の社外取締役でも監督機能を果たすことが可能となる。このほか、アメリカに比べると社外取締役の要件が厳格ではないといった特色がある⁵。

二 平成 26 年会社法改正と社外取締役

1 社外取締役を置くことが相当でない理由

(1) 社外取締役選任の一律義務付けの見送り

平成 26 年の会社法改正の過程では、上場会社には社外取締役の選任を一律義務付けるべきではないかという議論が活発に行われたが⁶、各会社の自治や人材確保の困難さの問題もあって、この義務付けは見送られた。一律義務付けの代わりに、法制審議会は、総会の附帯決議として、東京証券取引所等の金融商品取引所が定める規則の中で、上場会社は、取締役である独立役員を 1 名以上確保するよう努める旨の規律を設ける必要があるとの決議を行った。これを受けて、東京証券取引所は有価証券上場規程を改正し、新しい規程は、平成 26 年 2 月 10 日に施行された⁷。

(2) 「社外取締役を置くことが相当でない理由」の説明

社外取締役選任の一律義務付けは見送られたが、代わりに社外取締役を置いていない会社は説明をする必要が生じてきた。会社法 327 条の 2 によれば、監査役会設置会社（公開会社で大会社）で有価証券報告書の提出義務のある会社が事業年度の末日に社外取締役を置いていない場合は、その会社の取締役は、当該事業年度に関する定時株主総会で、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明しなければならないとされる。社外取締役を置かない理由ではなく、置くことが相当ではない理由を説明させるという点で、企業側にとっては厳しい基準である。立案担当者によれば、この説明をしなかったり、虚偽の内容を説明した取締役は、善管注意義務（会 330、民 644）に違反することとなり、決議が成立したとしても、株主総会の決議の方法の法令違反（会 831①）があるものとして、取締役の選任議案に係る株主総会の決議に瑕疵（取消事由）があるとされる余地もあると説明されている⁸。社外取締役を置くことが相当でない理由については、上述の株主総会での説明に加え、参考書類（会施規 74 の 2）や事業報告（会施規 124②）への記載も求められている。

(3) 「社外取締役を置くことが相当でない理由」の具体的内容

社外取締役を置くことが相当でない理由とは具体的にどのようなものが認められるのだ

⁵ 江頭・前掲注(2)549頁。

⁶ 坂本三郎編『一問一答 平成 26 年改正会社法』商事法務（2014 年）77 頁。

⁷ 「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らない。」（有価証券上場規程 445 の 4）。なお、コーポレートガバナンス・コードは、原則 4-8 で、独立取締役の複数選任を勧めている。

⁸ 坂本・前掲注(6)89頁。

ろうか。会社法施行規則には、社外監査役が2名以上あることのみでその理由とすることはできないとの定めが設けられている（会施規 124③）。立案担当者は、この説明は各企業が個別の事情に応じて行うべきものであるから、どのようなものが認められるかを一概に述べることはできないとして、「社外取締役を置くことがかえってその会社にマイナスの影響を及ぼすというような事情」との説明にとどめている⁹。また、衆議院法務委員会において政府参考人は、「会社の業務の内容が極めて特殊・専門的であり、社外の者がおよそ業務の内容を理解できないというようなことがあるとすれば、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明できる場合があり得るのではないか」と述べている¹⁰。

これらをふまえて、「社外取締役を置くことが相当でない理由」については様々な文献で議論がされ、具体例が挙げられている。例えば、助言や監督に必要な情報が企業特殊であるために、社外者がそのような情報を獲得することが困難と判断される企業（例えば、ベンチャー企業のように成長可能性が高い、リスクが高く株価変動が大きい企業等）では、適任の社外取締役候補を用意するのが難しく、必ずしも適任でない者を社外取締役として導入しても適切な監督をすることが期待できないだけでなく、かえって業績に悪影響を及ぼし、経営の効率性を害し、企業価値を損なうような場合が考えられるとの指摘がある¹¹。このほか、社外取締役に期待される役割は経営者の監督であることから、モニタリング・モデル型を目指す企業ではその選任が推奨されるべきであるが、わが国の伝統的な合意形成型のマネジメントボードを目指す企業においては、むしろ社外取締役を選任するのではなく、監査役会との連携による合理的な経営が当該企業に適しているとの説明も考えられる¹²。

社外取締役を置くことを事実上強制するような今回の改正については、批判的な意見もみられる¹³。しかし説明を行う企業側からすれば、基準の詳細が明確ではない状況の下で「相当でない理由」の説明を試みるよりは、さしあたり社外取締役を導入する方が良いと考えるのではないだろうか。そうすると、今後は、「社外取締役を選任しているか」ではなく「選任された社外取締役が実際に機能しているか」に議論の焦点が移っていくことになると思われる¹⁴。

⁹ 坂本・前掲注(6)85頁。

¹⁰ 第186回国会衆議院法務委員会第12号（平成26年4月16日）〔深山卓也政府参考人発言〕。

¹¹ 國吉雅男「第6章 補論——監査役会設置会社と監査等委員会設置会社」森本滋編『取締役会の法と実務』商事法務（2015年）328頁。

¹² 國吉・前掲注(11)328-329頁。

¹³ 森本滋「平成26年会社法改正の理念と課題」法の支配176号（2015年）56-57頁は、「社外取締役を置くかどうかは高度の経営判断であって、事情も各社各様である。画一的に、このような説明は適法である、違法であると議論することはできない。この意味において、相当でない判断した理由の合理性ないし妥当性は司法判断にはなじまないものであり、説明の妥当性は、新株の有利発行の理由の説明と同様、株主総会の場における株主の判断に委ねるべきである。・・・企業統治のあり方については、会社の多様性を前提に、当事者自治（個々の会社の合理的選択）が尊重されるべきである。社外取締役に期待されているアドバイザー機能、モニタリング機能および利害調整機能の相当部分は社外監査役にも期待できよう。」と述べる。

¹⁴ コーポレートガバナンス・コード 原則4-9は、「取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。」と定めている。

2 監査等委員会設置会社

(1) 社外取締役を活用しやすい機関設計

平成14年にアメリカの制度を参考に設けられた指名委員会等設置会社は、社外取締役を活用することを目的とした制度であるが、社外取締役が過半数を占める指名委員会や報酬委員会が人事や報酬についての決定権を持つことへの抵抗感もあって、あまり採用されてはこなかった。また、伝統的な形態である監査役会設置会社においては、すでに2名以上の社外監査役を採用することが義務付けられており（会335③）、これに加えて社外取締役をさらに選任することに負担感や重複感があるとの指摘がされており、いずれの機関設計においても社外取締役を積極的に活用するには至っていなかった。そこで、社外取締役の機能を活用しやすい新たな形態として監査等委員会設置会社制度が設けられたのである¹⁵。

監査等委員会設置会社では、監査役は置かれず（会327④）、監査等委員会が取締役の職務執行の監査および監査報告の作成を行う（会399の2③一）。監査等委員会の構成員（監査等委員）は取締役3名以上で任期は2年である（会331⑥・332③ 他の取締役は1年）。監査等委員は取締役会の決議に参加し、重要な業務執行の意思決定や代表取締役の選定・解職等について議決権を行使することになる。監査等委員の過半数は社外取締役であることが要求されている（会331⑥）。なお、監査役と異なり常勤の監査等委員の選任は要求されていない。

監査等委員会設置会社は、これまでの2つの機関設計のいわば折衷的な形態であるため、2つの機関設計と似通っている点がある。監査役会設置会社との類似点は、経営者からの独立性を確保するために、監査等委員は（それ以外の取締役と区別して）株主総会決議で選任されること（会329②）、監査等委員会が、監査等委員である取締役の選任議案への同意権および監査等委員である取締役の選任の議題または議案の提案権を持つことである（344の2①・②）。指名委員会等設置会社との類似点は一定の要件を満たせば、重要な業務執行を取締役に委ねることができることである（399条の13第5項本文・第6項）。

(2) 監査等委員会の持つ監督機能

監査等委員会の「監査等」という言葉には、監査だけではなく監督機能の一部を担うという意味が込められている¹⁶。第一に、監査等委員会が選定する監査等委員は、監査等委員以外の取締役の選解任・辞任および報酬についての株主総会における意見陳述権を有している（会342の2④、361⑥、399の2③三）。この報酬に関する意見陳述権については、「指名委員会等設置会社における報酬委員会に準ずる経営評価の役割が期待されるのであるから、『監査等委員である取締役以外の取締役の報酬等』は、その全員に支給する総額ではなく、個人別の報酬等を意味すると解すべきである」との指摘がある¹⁷。第二に、利益相反取引との関係で、監査等委員会が事前に利益相反取引を承認した場合には、423条3項の任務

¹⁵ 坂本・前掲注(6)18-19頁。

¹⁶ 坂本・前掲注(6)21頁。

¹⁷ 江頭・前掲注(2)585頁。指名委員会等設置会社では、報酬委員会が取締役・執行役の個人別の報酬等の内容を決定する（会409）。

懈怠の推定規定を適用しないという規定が設けられている（会 423④）。このような規定を設けた理由としては、監査等委員会の過半数が社外取締役であることから、社外取締役には業務執行者から独立した立場で株式会社と業務執行者との間の利益相反を監督する機能を期待することができるからとされている¹⁸。

三 コーポレートガバナンス・コード

1 コーポレートガバナンス・コードの概要

(1) 目的

コーポレートガバナンス・コードは、証券取引所に上場する企業を対象として、金融庁および東京証券取引所に設けられた有識者会議が策定・公表したものである¹⁹。これは、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のいずれの機関設計を採用する企業にも当てはまるとされており、東京証券取引所において必要な制度整備を行った上で、平成 27 年 6 月 1 日から適用された²⁰。コーポレートガバナンス・コードの目的によれば、後述するスチュワードシップ・コード（後述四参照）と相まって、コーポレートガバナンスの改善に向けた企業の取り組みにさらなる充実が図られることを期待されており、その意味で両コードは、いわば「車の両輪」であるとの考えが示されている²¹。

(2) 特徴

コーポレートガバナンス・コードは、各企業が各々の置かれた状況に応じた実効的なコーポレート・ガバナンスを実現することができるよう、企業が取るべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用している。基本原則、原則、補充原則から構成され、それぞれの企業が自らの置かれた状況に応じて工夫すべきものとされる。基本原則、原則、補充原則の中に、それぞれの会社の個別事情に照らして実施することが適切でないと考えられる原則があれば、それを実施しない理由を説明することにより、一部の原則を実施しないことも想定されている（コンプライ・オア・エクスプレイン）²²。基本原則、原則、補充原則という三層の構造は、各原則についての適用上の優劣関係を示すものではなく、それぞれの原則は独立して等しく、コンプライ・オア・エクスプレインの対象となる²³。

¹⁸ 坂本・前掲注(6)44頁。

¹⁹ コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議「コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(平成 27 年 3 月 5 日) 金融庁ホームページ (<http://www.fsa.go.jp/news/26/sonota/20150305-1/04.pdf>)。

²⁰ これを受けて東京証券取引所は、2015 年 2 月 24 日付で「コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について」と題する制度要綱を公表した。この要綱に基づいて、有価証券上場規程等の一部が改正された。この要綱の内容については、佐藤寿彦「コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備の概要」商事法務 2065 号 57 頁以下 (2015 年) を参照。

²¹ コーポレートガバナンス・コード・前掲注(19)「本コード（原案）の目的」。

²² 原則を実施（遵守）するか、しない場合には理由を説明するという手法。

²³ 油布志行ほか「『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説 [I]」商事法務 2062 号 (2015 年) 52 頁。

(3) コードの概要

コードには、5つの基本原則が定められている。基本原則1は、「株主の権利・平等性の確保」について定めており、これは、上場会社に対して株主の権利と平等性の実質的な確保を要請するものである。例えば、株主総会における議決権等の株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うことを求める原則1-1では、補充原則で、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきと規定されている。この「相当数の反対票」の具体的な解釈は、各取締役会の具体的な判断に委ねられると考えられているようである²⁴。

基本原則2は、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」であり、これについては、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在するとの考え方の下で、上場会社の成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠であるとされる。イギリスやフランス、ドイツのガバナンスコードには、日本のように独立した章を設けてステークホルダーとの協働について多くの記述をしたものは少ないため、これはステークホルダーの権利や立場を幅広く尊重する企業文化、風土が根強いことを反映したものであると指摘される²⁵。

基本原則3は、「適切な情報開示と透明性の確保」について定めている。基本原則3の「考え方」によれば、取締役会、監査役、監査役会、外部会計監査人は財務情報に係る内部統制体制の適切な整備をはじめとする重要な責務を負っているとされ、また、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきとされている。財務情報に加えて非財務情報は、株主との建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえて正確でわかりやすい上場の開示が求められている。主体的な情報発信をすべき事項の中には、取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続、個々の選任・指名についての説明が含まれている（原則3-1 (iii) (v)）。原則3-1 (ii) は、「本コード（原案）のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」の開示を求めており、各上場会社のコーポレートガバナンスに対する姿勢が端的に集約されると思われることから、原則3-1において開示が求められている事項の中でもとりわけ重要かつ投資家からの関心度が非常に高い項目のひとつであるといえる²⁶。

基本原則4は、「取締役会等の責務」について述べるものである。これについては、特に監査役の役割と責務に焦点を当てて後述する²⁷（後述三2）。

²⁴ 油布・前掲注(23)52頁。

²⁵ 油布志行ほか「『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説〔II〕」商事法務2063号（2015年）54-55頁。

²⁶ 油布志行ほか「『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説〔III〕」商事法務2064号（2015年）36頁。

²⁷ 基本原則4における取締役および取締役会の役割と責務については、油布ほか・前掲注(26)38-41頁参照。独立社外取締役の役割と責務については、油布志行ほか「『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説〔IV・完〕」商事法務2065号47-49頁。

基本原則5は、「株主との対話」について規定する。これは後述するスチュワードシップ・コードとも深く関わる原則である。原則5-1と補充原則5-1①は、株主からの面談の申込みに対して、合理的な範囲で経営陣幹部または取締役（社外含む）が面談に臨むことを基本とすべきとする。建設的な対話を促進するために、対話を補助する社内の各部門との連携（財務、法務等）が勧められている（補充原則5-1②）²⁸。

2 監査役・監査役会とコーポレートガバナンス・コード

（1）監査役・監査役会の役割と責務

原則4-4は、監査役・監査役会の役割と責務について、「監査役及び監査役会は、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の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。」と定めている。これについては、有識者会議における議論において、監査役・監査役会の役割や責務の重要性が繰り返し強調されたことを踏まえたものであり、わが国の上場会社の多くが監査役会設置会社であるという現状の下、監査役・監査役会に対し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現のためにその役割・責務を果たすことを強く期待するものであると説明される²⁹。

（2）常勤監査役への期待

コーポレートガバナンス・コードが企業の常勤監査役に期待するものは、高度な情報収集力と社外者への情報提供である。それは、複数の原則および補充原則に表れている。

補充原則4-4①は、「監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。」と定めている。

また、原則4-13は、「取締役・監査役は、その役割責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているか

²⁸ 株主との対話において、インサイダー取引規制に抵触する情報が漏れるおそれに配慮して、補充原則5-1②(v)には、「対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策」の項目が設けられている。この点については、油布ほか・前掲注(27)53-54頁参照。

²⁹ 油布ほか・前掲注(26)42頁。

どうかを確認すべきである。」とする。原則4-13の補充原則①は、「社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。」と述べている。また、補充原則②は「取締役・監査役は必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。」とする。この外部の専門家としては弁護士や公認会計士等が考えられるが、企業のコンサルティング業務を行っている監査法人やアドバイザーである顧問弁護士の所属する事務所とは別の法律事務所に依頼する等、経営陣から独立性の高い専門家である必要があると思われる。補充原則③は、内部監査部門と取締役・監査役との連携の確保を勧めている。また、上場会社は社外取締役や社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できる社内の連絡・調整役の選任等、情報を適確に提供する工夫を求めている。この連絡・調整役には、常勤監査役というよりは企業内の事務を担当する部門がつくと思われるが、常勤者の役割がここでも重要視されているといえる。

四 「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》

1 日本版スチュワードシップ・コードの概要

(1) 目的

日本版スチュワードシップ・コードは、金融庁に設置された有識者検討会が、平成26年2月に策定・公表したものである³⁰。これは法令ではないため、法的拘束力を持つものではない。コードは、コードの趣旨に賛同し、これを受け入れる用意がある機関投資家はその旨を表明（公表）し、受け入れの表明をした機関投資家については、金融庁が一覧性のある形で公表することを期待するとしている。これは、コードの受け入れ状況を可視化し、その周知性を高めることが目的であるが、リストの公表によるマーケットからのプレッシャーを通じて機関投資家にコードの受け入れを促す効果もあるとされる³¹。

(2) 特徴

コーポレートガバナンス・コードと同じく、「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用し、原則を実施するか、しない場合はその理由を説明するという「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法を採用する。この説明内容についての具体的な記述はなく、各機関投資家が「どのような内容がベストか」を自ら議論し、考えることが求められるものである。このようなプロセス自体が、コードの趣旨や精神を踏まえて、真の意味

³⁰ 日本版スチュワードシップ・コードの策定に関する有識者検討会「責任ある機関投資家の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために」（平成26年2月26日）

金融庁ホームページ (<http://www.fsa.go.jp/news/25/singi/20140227-2/04.pdf>)。

³¹ 笠原基和・木村祐基「機関投資家と投資先企業との『対話』の充実に向けて」法律時報86巻3号（2014年）20頁。機関投資家の団体ではなく、国や取引所といった公的な機関が関与することによりスチュワードシップ・コードを策定した国は少なく、英国、南アフリカに次いで、日本が第三番目のケースであるとされる。笠原基和「『責任ある機関投資家の諸原則』《日本版スチュワードシップ・コード》の概要」商事法務2029号（2014年）60頁。

でコードが定着するために重要であるとされる³²。

(3) コードの概要

コードには、次のような7つの原則が定められている。原則1は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定・公表すべきこと、原則2は、スチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定・公表すべきこと、原則3は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきこと、原則4は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきこと、原則5は、議決権行使と行使結果の公表について明確な方針を持つとともに、議決権行使の方針については、単に形式的な判断基準にとどまるのではなく、投資先企業の持続的成長に資するものとなるよう工夫すべきこと、原則6は、スチュワードシップ責任をどのように果たしているのかについて、原則として顧客・受益者に対して定期的に報告すべきこと、原則7は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきことである。

2 監査役・監査役会とスチュワードシップ・コード

スチュワードシップ・コードは機関投資家を対象としているため、コードの中には直接監査役や監査役会の責務について言及した原則は見られない。しかし、機関投資家が責任を果たすために行う企業への働きかけを企業の側から考えれば、監査役・監査役会の果たすべき役割も検討できるのではないだろうか。例えば、原則4は投資先企業との「目的を持った対話」を通じ、「投資先企業と認識の共有」をして問題の改善に努めるべきことを定めている。この原則については、問題がありそうな企業に対話を申し込むという趣旨ではなく、あらゆる企業と共通の問題意識を持つために密に連絡をとるということが想定されているようである³³。この原則が求める「目的を持った対話」としては、短期的な数字ではなく、企業の中長期的なビジョンについて意見交換するということが例として挙げられる³⁴。実際に意見交換を行うのは取締役ら（社外取締役を含む）となるであろうが、監査役には、常勤監査役が中心となって構築した情報収集システム（前述三2参照）によって得た正確な情報を社外取締役に提供するという役割が求められると思われる。

五 本稿のまとめ

以上のように、本稿では、平成26年会社法改正、コーポレートガバナンス・コード、

³² 笠原・木村・前掲注(31)21頁。

³³ 笠原・前掲注(31)64-65頁は、「特定の問題を抱える企業とだけ対話することを求めるものではなく、むしろそうしたスタンスの大きな転換を求めるものである。企業の側においても、対話を申し込まれたからといって、必ずしも自身が問題視されているわけではないとの発想に立って対応してほしい。」と述べる。

³⁴ 笠原・前掲注(31)65頁。

スチュワードシップ・コードの内容を概観し、監査役・監査役会の役割について若干の検討を試みた。社外取締役の一律義務付けの議論もあって、この数年は社外取締役が非常に注目されている。もちろん社外取締役が果たすべき役割が重要であることは言うまでもないが、今回の検討からは、監査役に期待される役割も非常に大きなものであることが窺える。特にコーポレートガバナンス・コードは、常勤の監査役に着目し、社外取締役との強い連携を求めている。今回の改正で導入された監査等委員会設置会社にも、指名委員会等設置会社にも常勤者はいないため、これは監査役にしかできない役割といえる。その連携を支えるものとして、充実した情報収集、専門家からの助言、正確な知識を得るためのトレーニング等が挙げられている。投資家の責任を定めるスチュワードシップ・コードは、取締役らと株主との対話を重視するが、社外取締役が対話を行う際の情報提供についても正確な情報収集システムが確立されている必要があるだろう。

このように、この数年、取締役会での議決権を持つ社外取締役が脚光を浴びてきたが、改正法やコードの内容を丁寧に見る限り、社外取締役の社外者としての監視をサポートし、適切な情報と助言を与える常勤監査役の役割が、今後ますます重要になっていくと思われる。

第2章【データ編】

社外取締役の実態

本章では、データから見えてくる社外取締役の実態を浮き彫りにしたいと考えた。独自のアンケート等を実施せず既出の数多くの資料からデータを引用したため、各データ間に時点のズレ・分類のズレがあることをあらかじめお断りする。しかし、社外取締役の全体像は把握できるものと思われる（データは昨年までのもので、2015年株主総会を反映していない）。

各グラフの右下に表示しているデータの出典については、後掲【引用】を参照されたい。

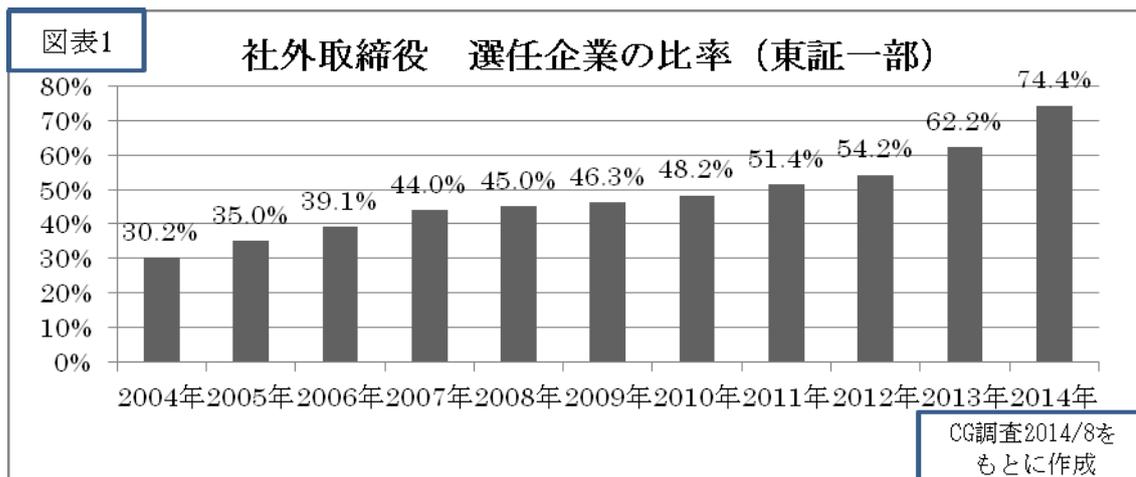
(1) 社外取締役の選任状況

①選任企業比率の推移

i. 社外取締役選任企業の比率は一貫して上昇してきたが、2013年から一気に加速した。

（図表1）これは、2012年8月の会社法制の見直しに関する要綱案の公表の影響が大きかったものと思われる。

ii. 市場別では、図表2のように、やはり一部上場企業の選任比率が高い。



図表2

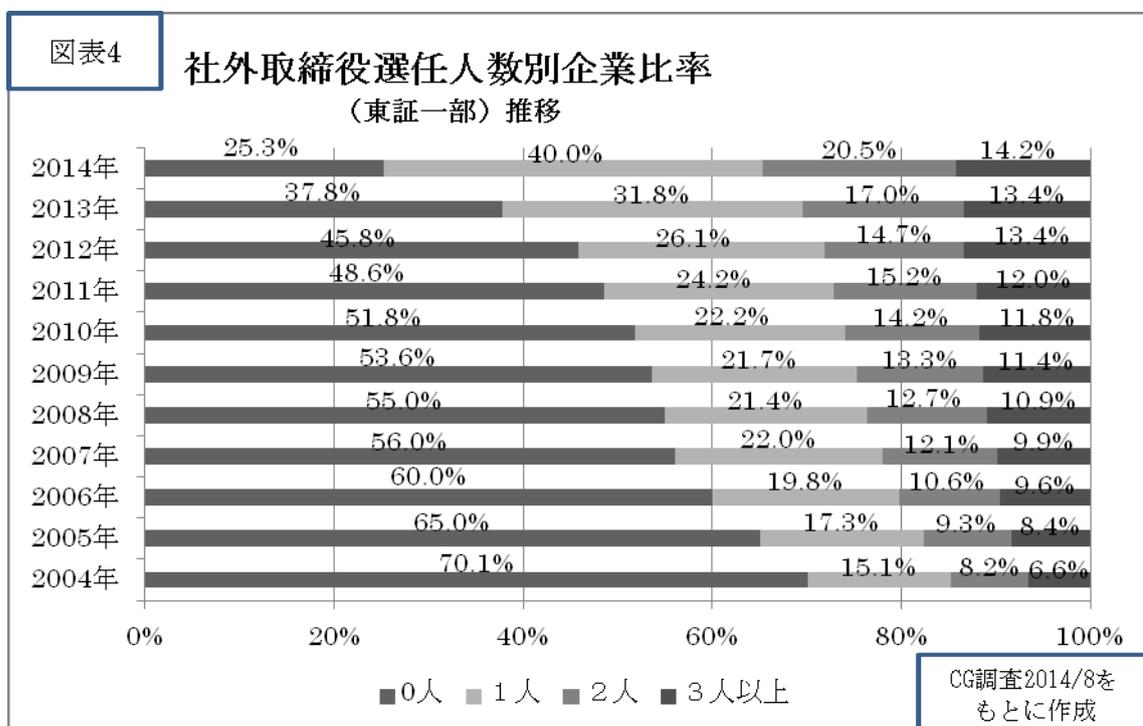
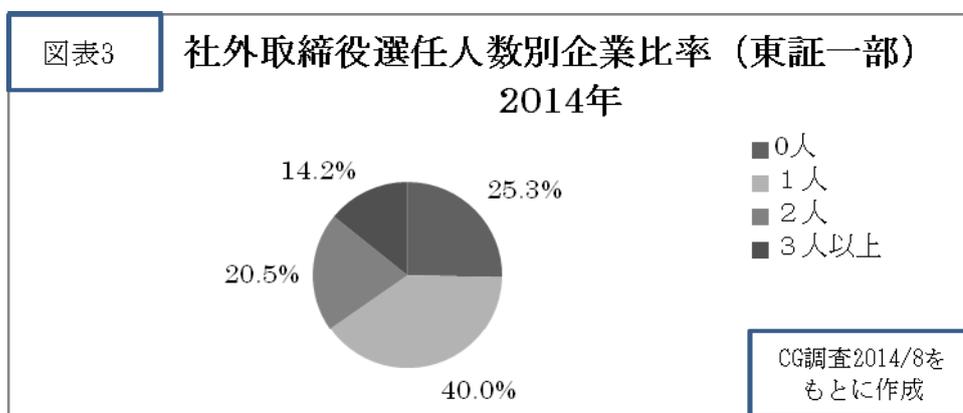
市場別社外取締役選任会社数

集計対象	社数(社)	社外取締役選任	
		会社数(社)	比率(%)
市場第一部	1814	1347	74.3
市場第二部	545	301	55.2
マザーズ	194	131	67.5
JASDAQ	861	421	48.9
全上場会社	3414	2200	64.4
PX日経インデックス400	400	341	85.3

選任状況確報2014/7
をもとに作成

②人数

- i. 複数選任企業（図表3の、2人および3人以上の企業数の合計）が、34.7%ある。
- ii. 複数選任企業は、選任企業の中では、46.5%の比率を占め、選任する場合には2社に1社が複数選任を行っている。この比率はわずかではあるが漸減傾向にあり、最近の傾向としては、複数選任よりもとりあえず1名の選任を行う企業が多いということになる。図表4において、0人の企業の比率が大きく減り、1人選任企業の比率が拡大しているのが、はっきりと見える。
- iii. 今後、コーポレートガバナンス・コード等による複数選任要請の高まりの影響がどう出てくるのか注目されるところである。

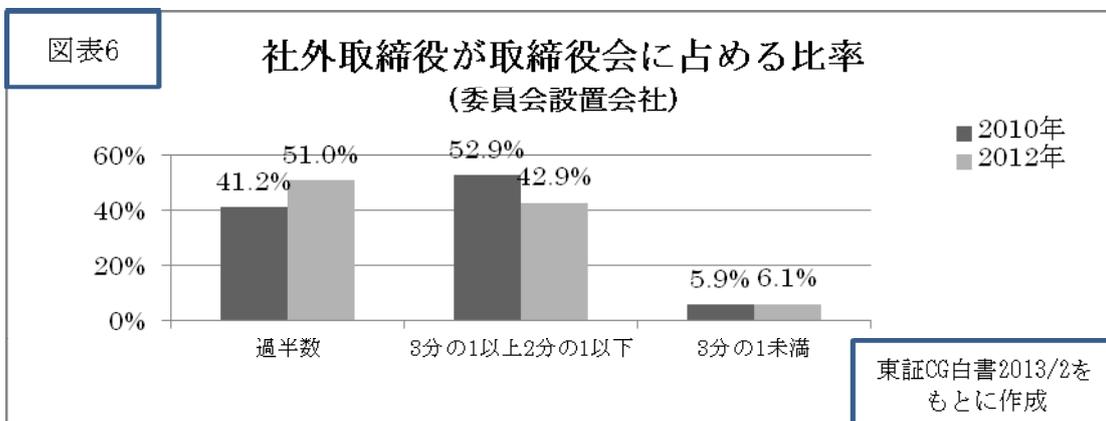
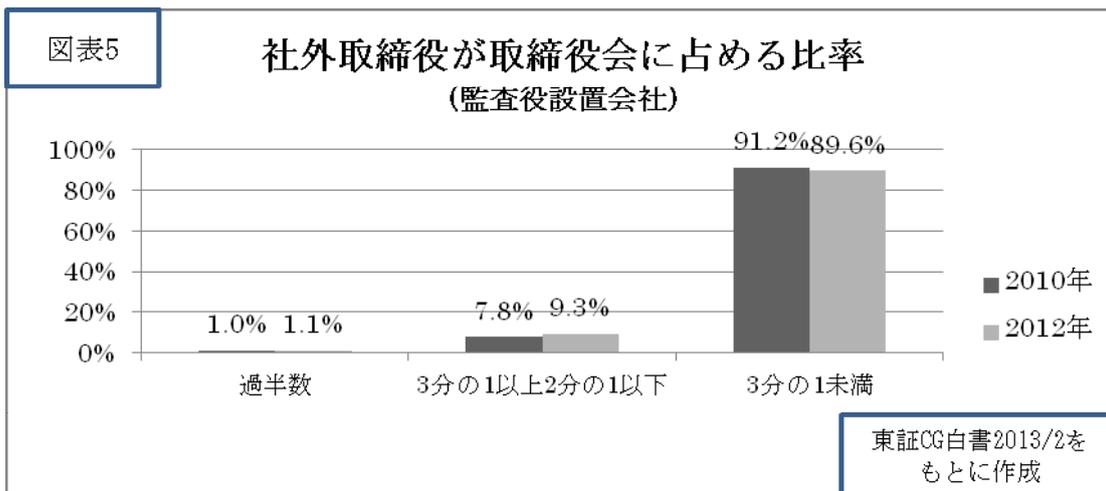


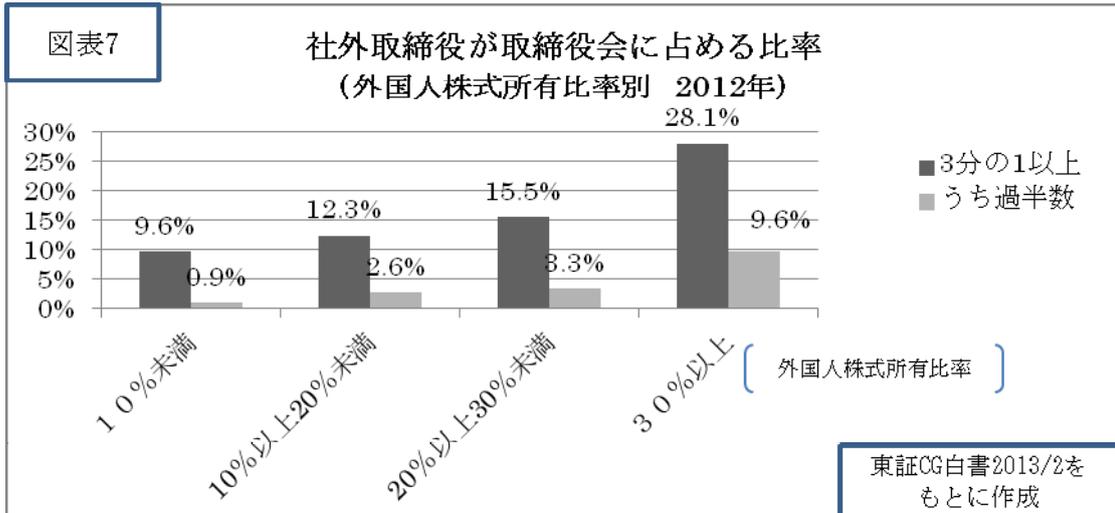
③取締役会内の比率

i. 監査役設置会社では、社外取締役が取締役会の過半数を占める会社は1.1%と極めてまれで、3分の1以上で見ても10.4%にとどまる（図表5）。

一方で、委員会設置会社については、各委員会の過半数は社外取締役とされているところから、過半数が51.0%、3分の1以上では93.9%と、ほとんどの会社が3分の1以上となっている。各委員会の過半数が社外取締役でなければならないのに、約半数の会社が2分の1以下となっているのは、1人の社外取締役が複数の委員会の委員を兼任しているケースがあるためと思われる（図表6）。

ii. 図表7は、外国人株式所有比率との比較である。図表の横軸は外国人株式所有比率であるが、その比率が高くなるに従って社外取締役が3分の1以上いる企業の比率が上がっており、外国人株式所有比率と社外取締役比率との間に正比例の関係が見られる。これは、社外取締役比率が高いから外国人投資家が多く買うのか、外国人株主が多いから会社が社外取締役の選任に積極的なのか、どちらが先かはともかくとして、結果として外国人投資家が社外取締役に高い関心を寄せているであろうことが見てとれる。





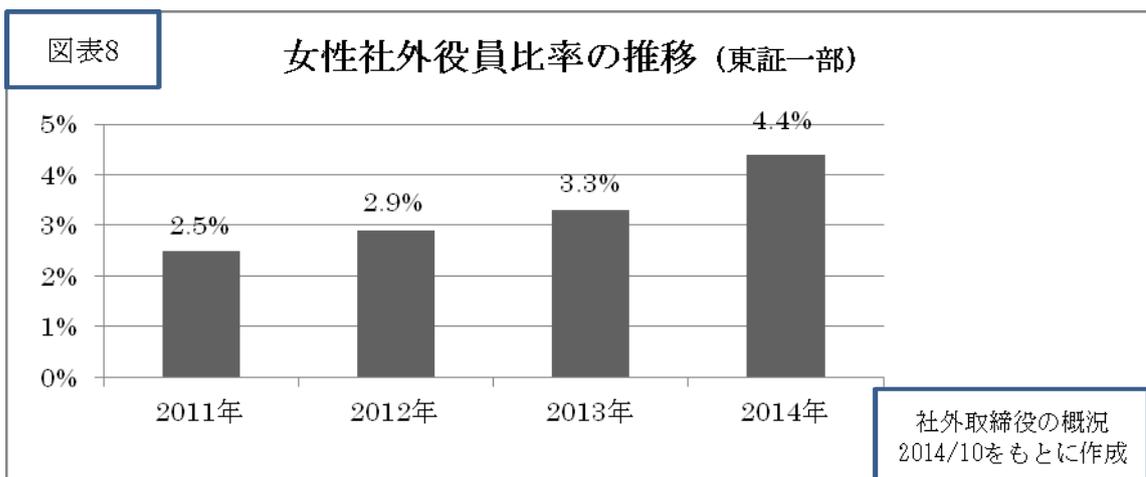
④女性の比率

- i. 多様化（ダイバーシティ）の要請から、女性の活用が多く企業において課題とされている。

図表8に見られるように、社外役員に占める女性比率は上昇傾向にあるが、水準そのものはいまだに4.4%と極めて低い。

- ii. 図表8は、社外役員という標題になっており、社外取締役と社外監査役の合計と見られるが、図表9には社外取締役のみの比率が出ている。それによると、プロパーの女性取締役が1.0%であるのに対して、女性の社外取締役は2.4%となっている。ここには、プロパーの女性取締役を育てることの困難さが見えているように思われる。

- iii. また、図表10に見られるように、売上規模の大きい企業ほど女性社外役員の選任比率が高い。



図表9

上場企業の役員等に占める女性割合

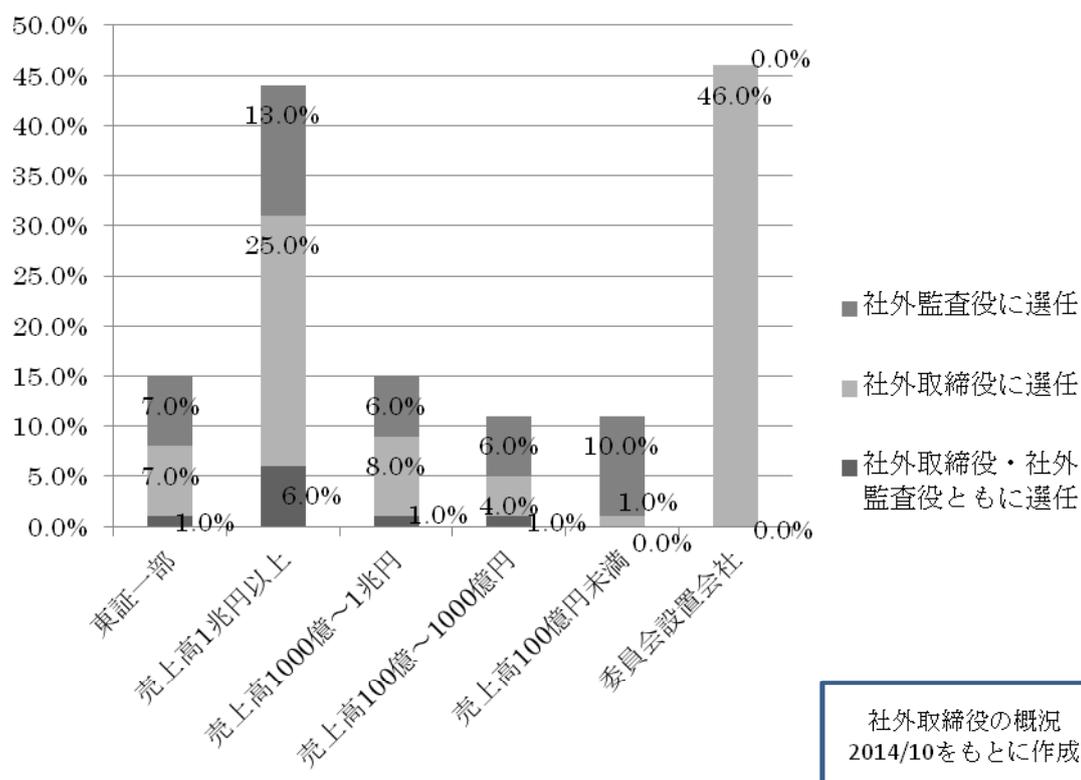
役員※			社外役員※			監査役			顧問・相談役など			合計		
女性	男性	未回答	女性	男性	未回答	女性	男性	未回答	女性	男性	未回答	女性	男性	未回答
258	23101	1459	70	2518	356	177	11868	784	10	1340	32	515	38827	2631
1.0%	93.1%	5.9%	2.4%	85.5%	12.1%	1.4%	92.5%	6.1%	0.7%	97.0%	2.3%	1.2%	92.5%	6.3%

※本表の「役員」は、役員から監査役を差し引いた取締役・執行役の数と見られる。

男女共同参画白書
2011をもとに作成

図表10

女性社外役員を選任している企業の比率
(売上規模別)



社外取締役の概況
2014/10をもとに作成

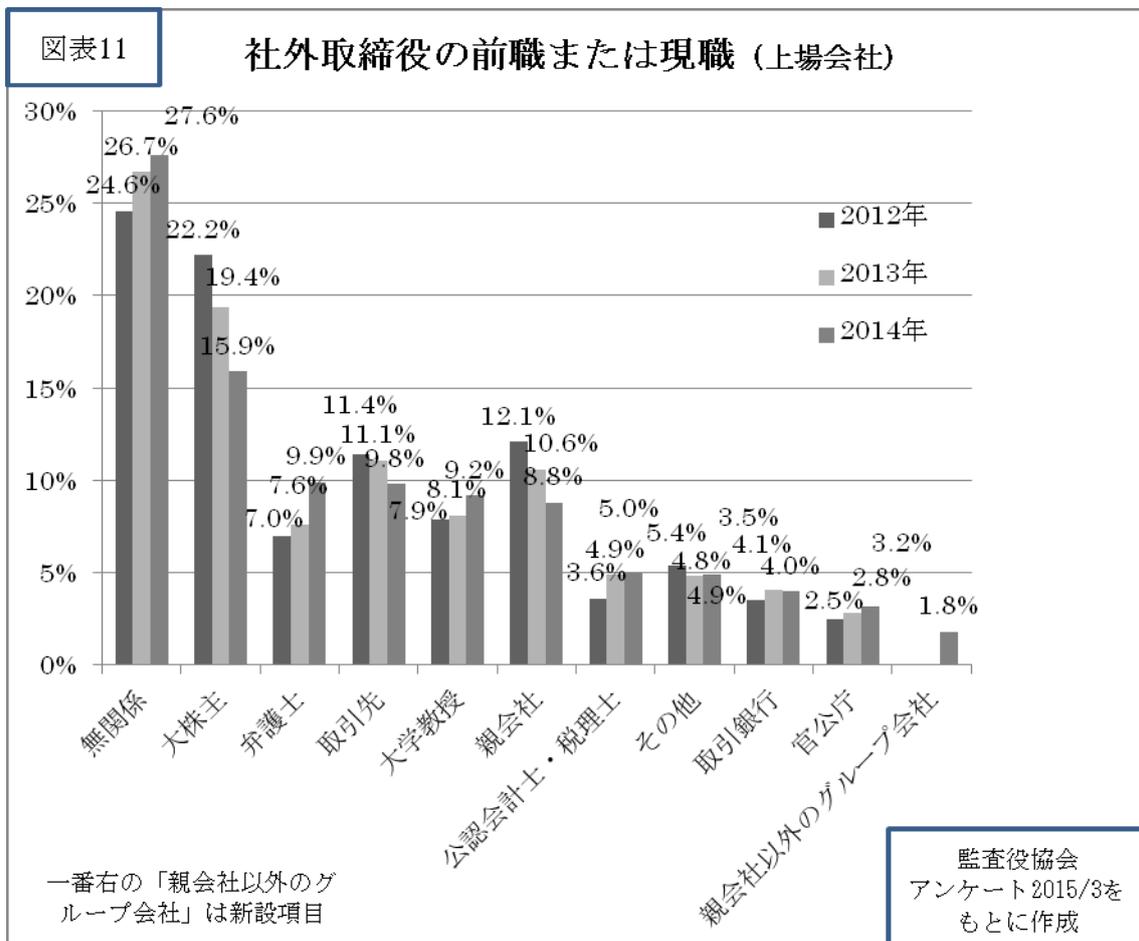
⑤外国人の比率

データはないが、日立製作所が初めて外国人取締役を選任することが大きな話題となったように、多様性という観点からは外国人取締役へのニーズは高いものと思われる。

(2) 社外取締役の属性

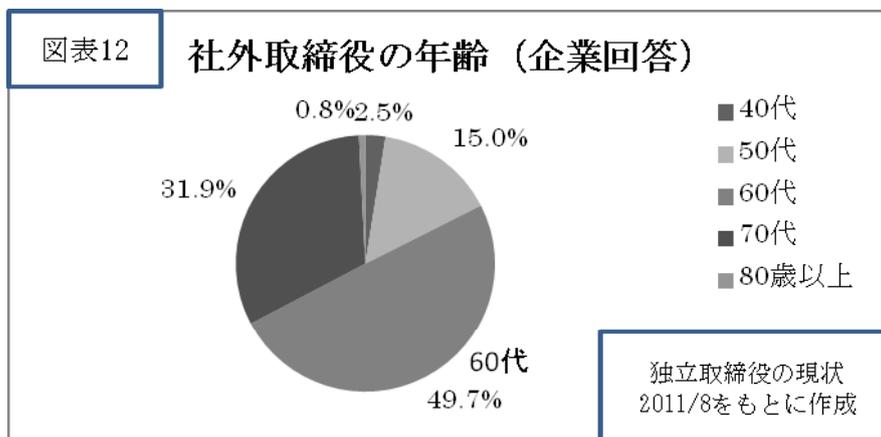
①職業（前職または現職）

- i. 会社と特に関係のない社外取締役が 27.6%を占める。ついで多いのは大株主の 15.9%である（図表 11）。
- ii. しかしここ 3 年間で見ると、大株主・取引先・親会社が激減し、無関係・専門家（弁護士・公認会計士・税理士・大学教授）が増加している。社外取締役の独立性への視線が厳しくなりつつあることの反映かと思われる（同じく図表 11）。
- iii. データは掲載していないが、社外監査役の職業と比べると、社外取締役の職業は上場会社の役員と大学教授が多く、弁護士・公認会計士が少ない。社外取締役は社外監査役と比べて経営判断への関与が大きいということで、専門家よりも経営者が好まれるのではないかと考えられる。



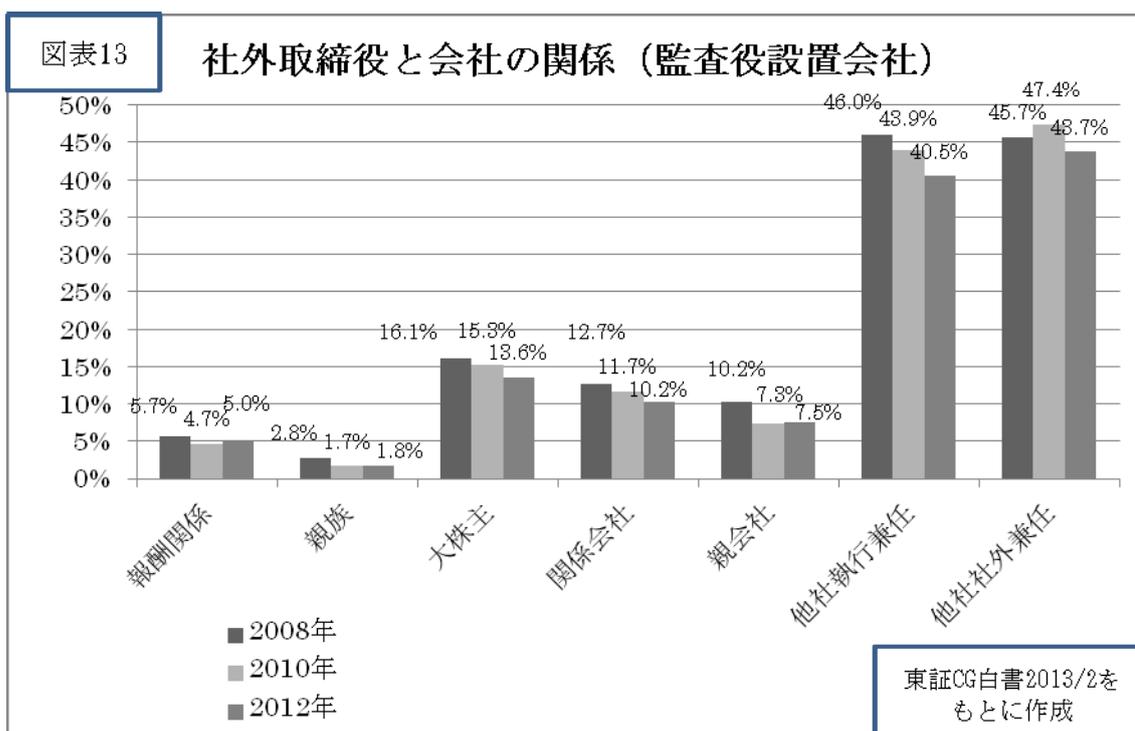
②年齢

i. 図表 12 のように、60 歳代がちょうど半数を占める。60 歳以上の比率は 82.4%であり、高齢化しているとも言えるが、仕事の性格上一定の経験と実績を求められることから考えればやむを得ないと思われる。



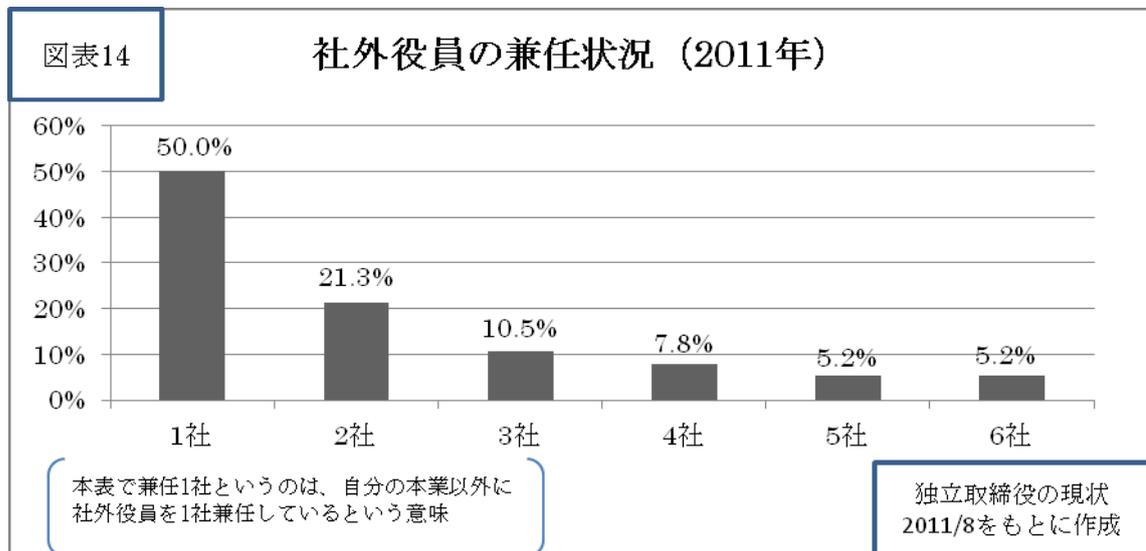
③企業との関係

図表 13 のように、企業と一定の関係にある社外取締役は、報酬関係・親族・大株主・関係会社・親会社のすべての項目で減少している。これも、独立性に対する視線が厳しくなったため、できるだけ独立性の高い社外取締役を選任しようという動きと見られる。また、他社の執行および社外役員を兼任している社外取締役も減少している。



④兼任状況

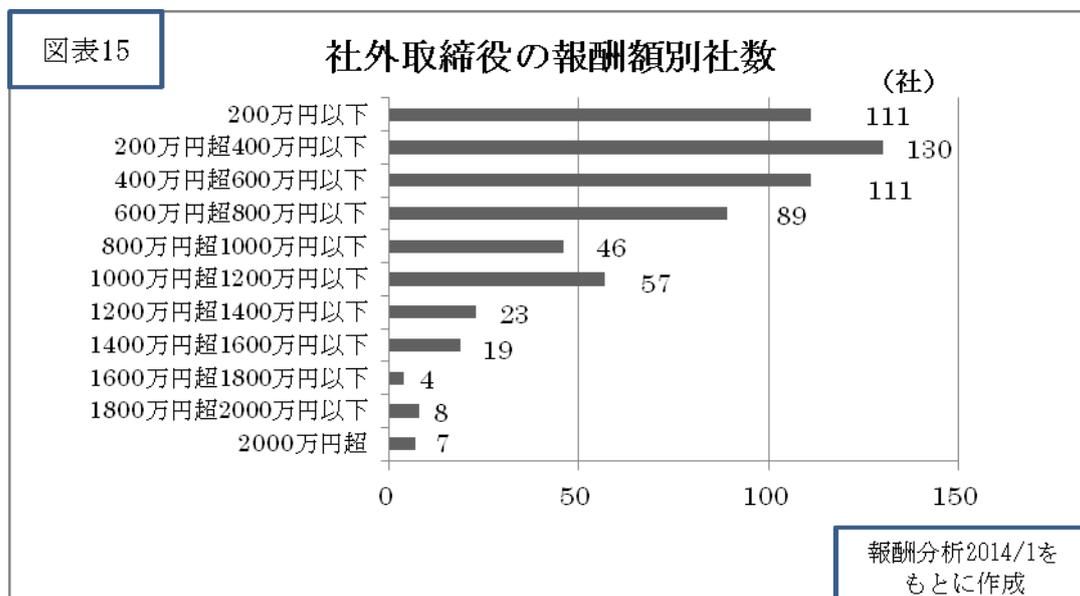
半数は兼任先が1社であるが、兼任先4社以上が20%近くある（図表14）。活動の実効性という本質的な議論もあるが、取締役会・株主総会の日程のバッティングにより、取締役会出席率の低さや株主総会欠席というような形式面での弊害も心配される。



(3) 社外取締役の報酬

①金額レベル

- i. 図表15によると、600万円までが58%を占める。平均報酬額は、6.4百万円とのことである。社外取締役になるような人は、自分の経験・見識を役立てたいという意欲が高く、報酬にあまりこだわらないという見方もある。
- ii. 図表16によると、報酬額は、資本金の額つまり企業規模に正比例している。



図表16

資本金別報酬分布の状況

資本金	1名当たり平均 (百万円)	社数
5億円未満	2.8	8
5億円以上10億円未満	3.4	39
10億円以上20億円以下	4.1	81
20億円超30億円以下	3.8	49
30億円超50億円以下	4.9	85
50億円超100億円以下	5.9	102
100億円超300億円以下	7.4	117
300億円超500億円以下	9.0	39
500億円超1000億円以下	10.9	42
1000億円超	12.0	43
合計社数		605

**報酬分析2014/1
をもとに作成**

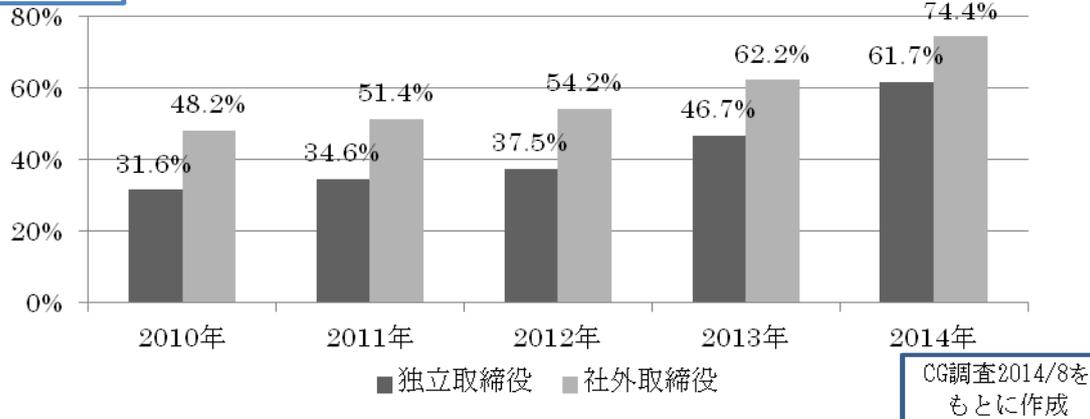
(4) 独立役員である社外取締役

①比率

- i. 2014年において、独立取締役選任企業の比率は、61.7%（図表17）。
- ii. 社外取締役に占める独立取締役の比率は、2014年において82.9%。この比率は図表18の通り、2010年の65.6%から一貫して上昇しており、社外取締役の選任が数として増えるとともに、質の面でも独立性の高い社外取締役の選任が進んでいることが鮮明である。
- iii. 独立取締役の人数は、図表19のとおり社外取締役と同様に0人の企業が減り、1人の企業の比率が高くなっている。

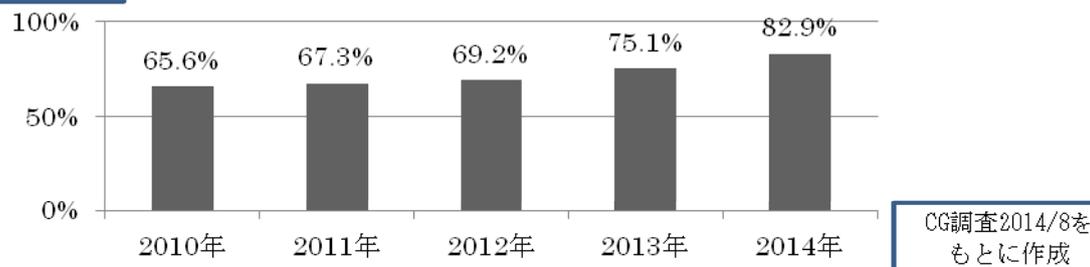
図表17

独立取締役 選任企業の比率（東証一部）



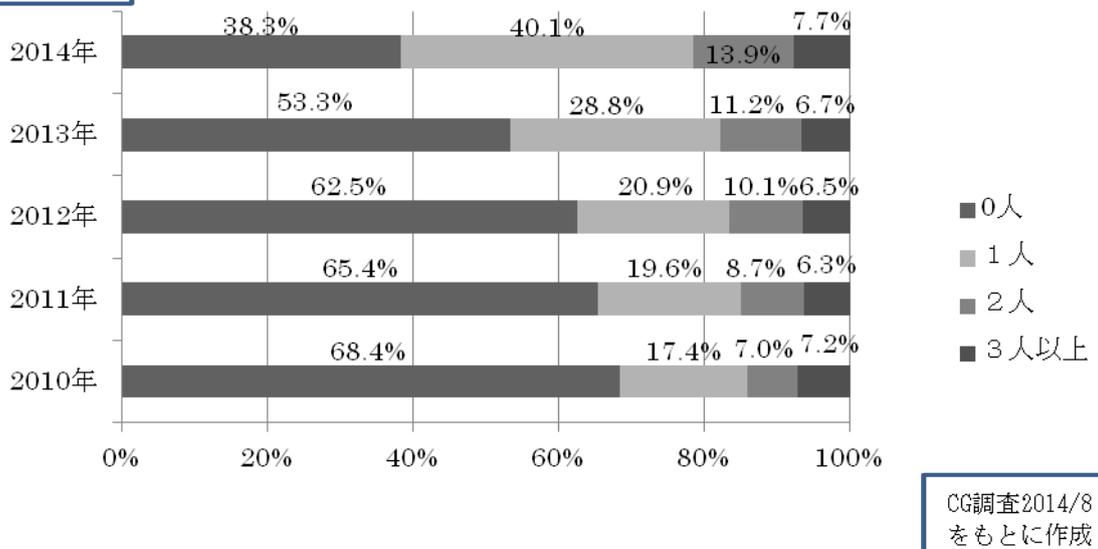
図表18

社外取締役に占める独立取締役の比率



図表19

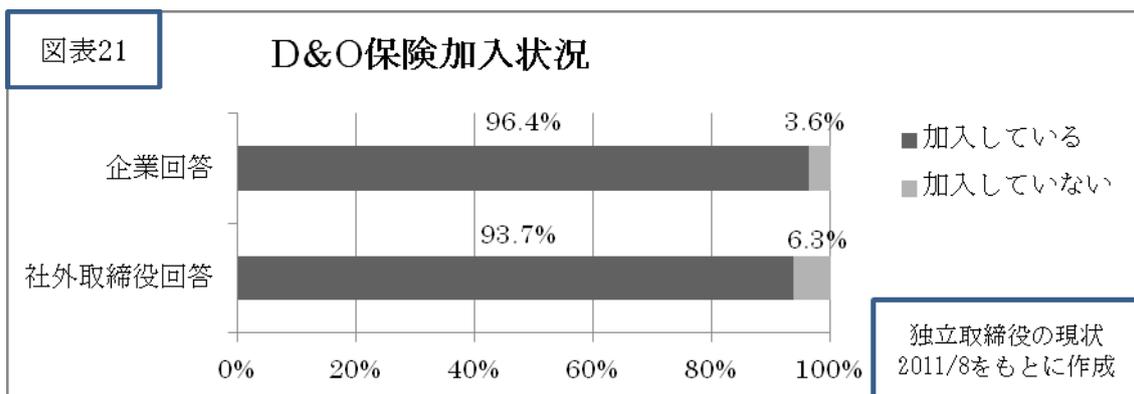
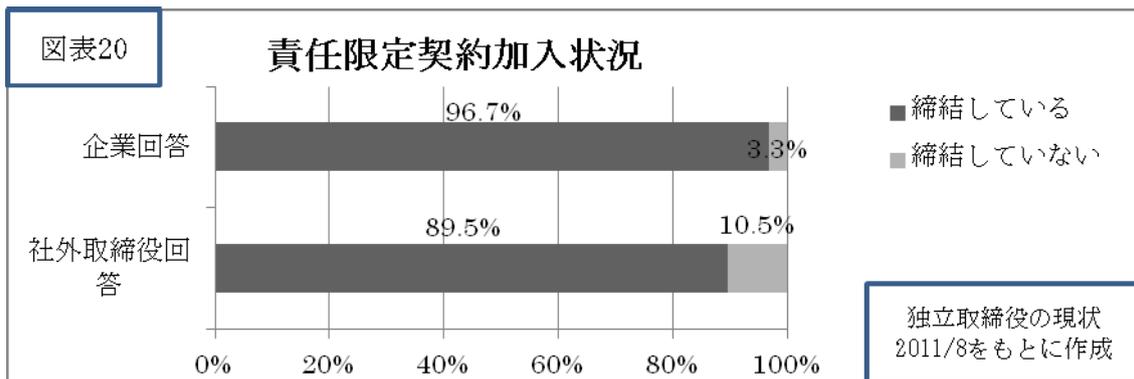
独立取締役選任人数別企業比率（東証一部）



(5) 社外取締役との責任限定契約締結状況およびD&O保険加入状況

①締結比率

- i. ほとんどの企業が責任限定契約とD&O保険を導入している（図表 20 および 21）。
- ii. 社外取締役の回答において、D&O保険の加入比率の方が責任限定契約加入比率より4.2%高くなっているのは（図表 20 および 21）、責任限定契約は締結していないがD&O保険には加入している企業が一定数あるということを示している。これは、D&O保険の方が、重過失の場合もカバーする等守備範囲が広いせいかと思われる。

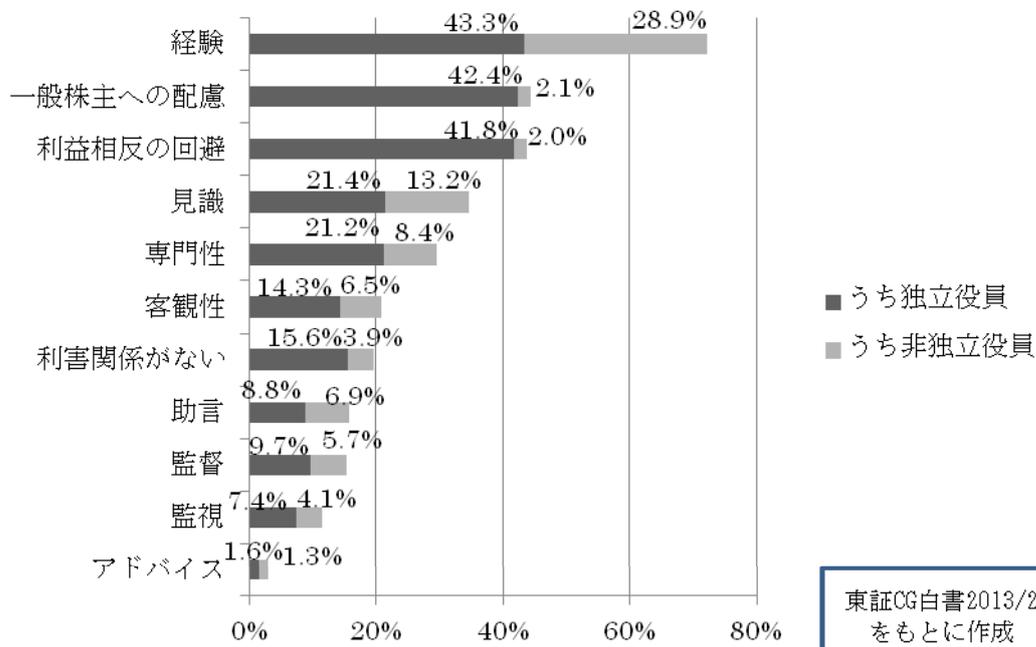


(6) 社外役員選任の理由

- i. 図表 22 のとおり、社外役員を選任した理由については、経験という項目が突出している。その後に、一般株主への配慮と利益相反の回避が続く。
大きく分けると、経験・見識・専門性・助言・アドバイスといった本人のキャリアや資質に関するものと、一般株主への配慮・利益相反の回避・客観性・利害関係がない・監督・監視等の中立性・客観性の確保に関するものに二分される。
- ii. 就任の経緯については、経営陣と知り合いというケースが圧倒的に多く、経営陣の知己の中から選ばれるケースが多いということがわかる（図表 23）。

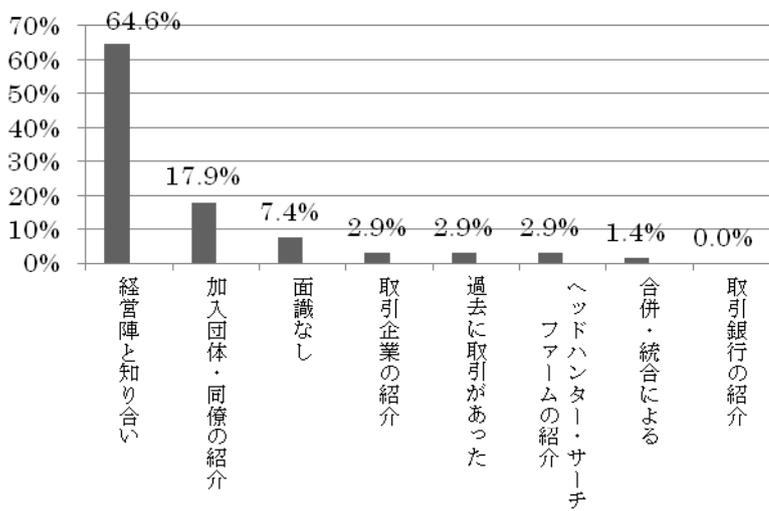
図表22

社外役員を選任した理由 及び独立役員に指名した理由



図表23

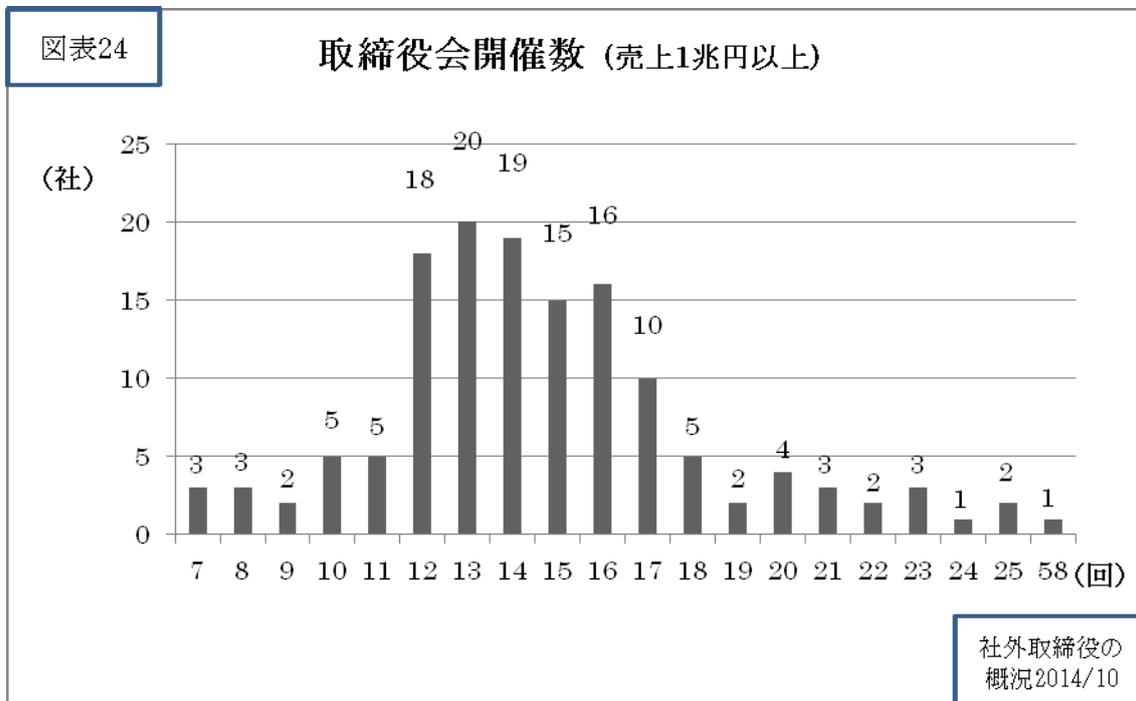
社外取締役就任の経緯（社外取締役回答）



(7) 活動の実態

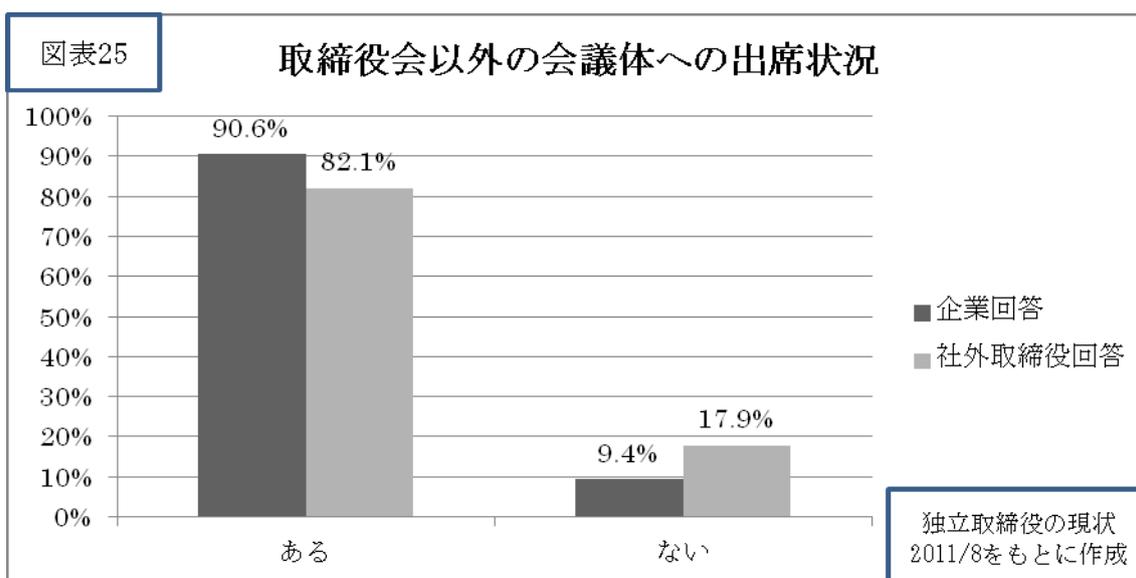
①取締役会開催回数

図表 24 のように、開催回数は年間 12 回から 17 回の間集中している。



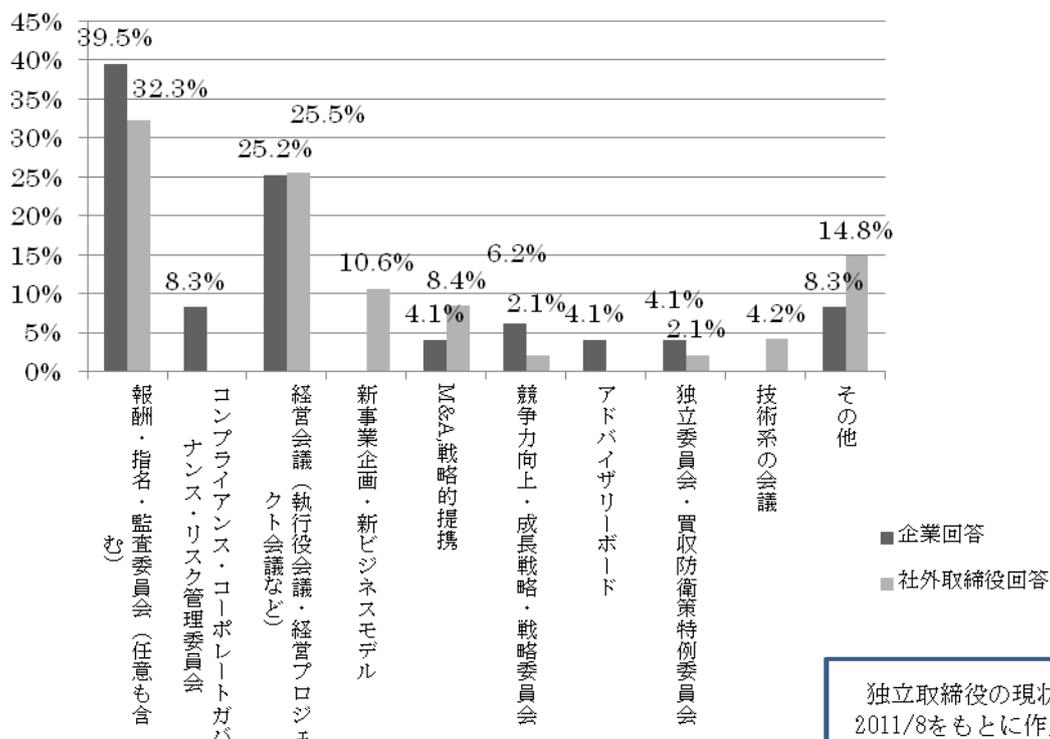
②取締役会以外の会議体への出席状況

- i. 8割から9割の社外取締役が、取締役会以外の会議に出席しているのには驚きを禁じえない (図表 25)。最低限の義務を果たせばよいということではなく、活動の実が上がるよう他の会議にも積極的に出席している姿勢がよく見える。



図表26

取締役会以外の会議体の種類

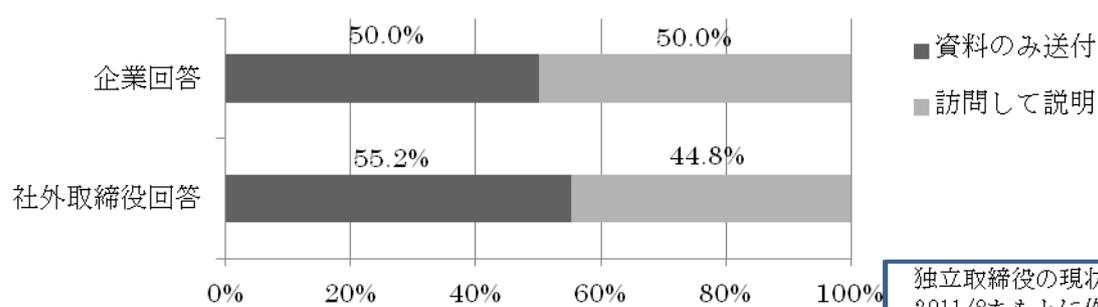


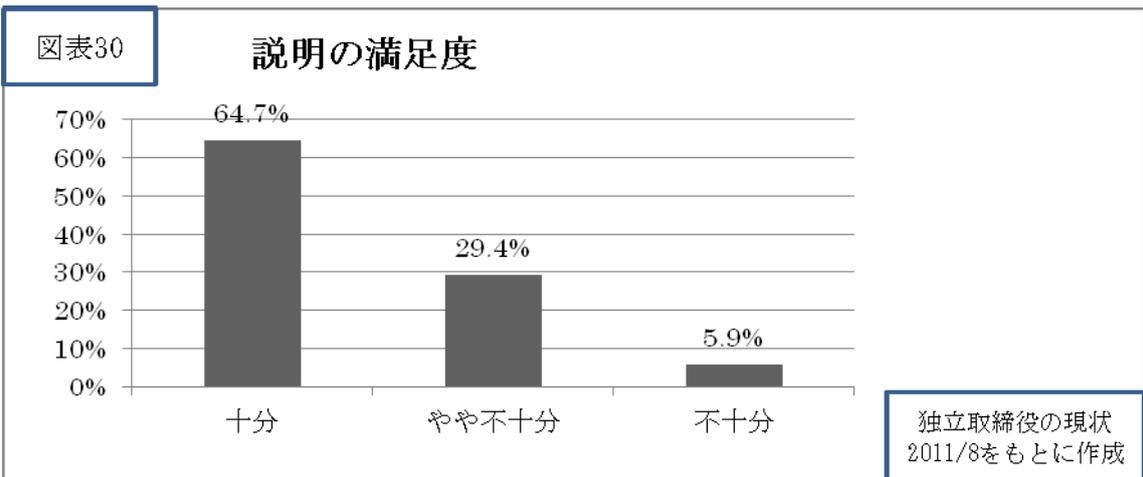
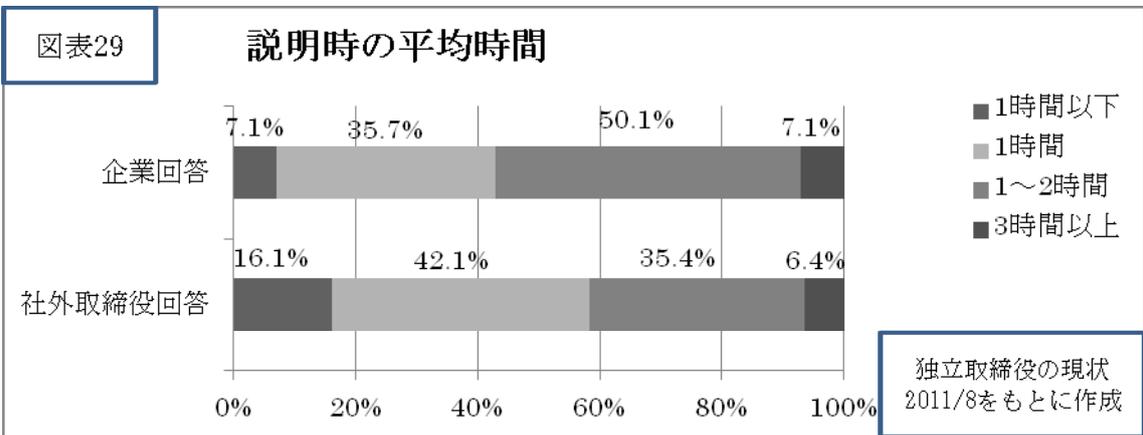
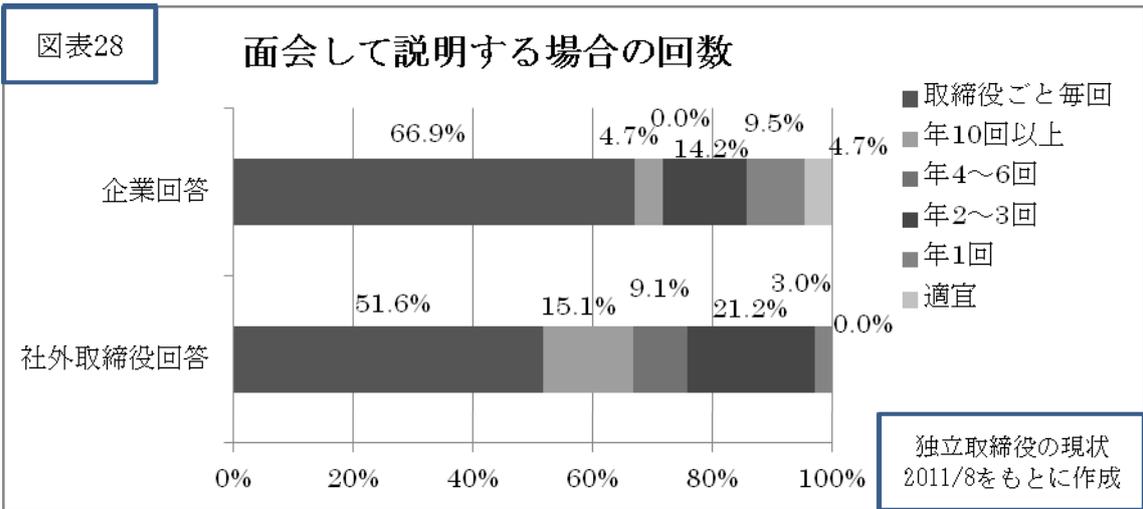
③付議事案の説明方法

- i. 図表 27 のように、資料のみの送付と面談による説明がほぼ半分ずつ。
- ii. 面談の場合は、取締役会の都度実施している会社が、50～70%ある(図表 28)。面談して説明する場合の時間は、1時間および1～2時間の合計が約8割を占める(図表 29)。
- iii. 図表 30 のように、説明に関する社外取締役の満足度は、十分が64.7%であるが、やや不十分と不十分が合わせて35.3%ある。企業側に努力の余地がまだありそうである。

図表27

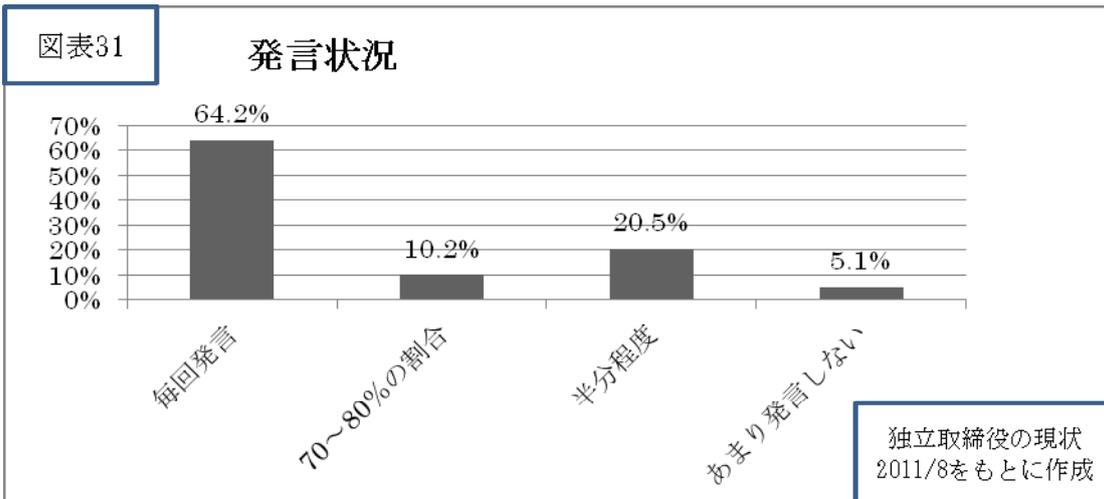
取締役会付議事案の説明





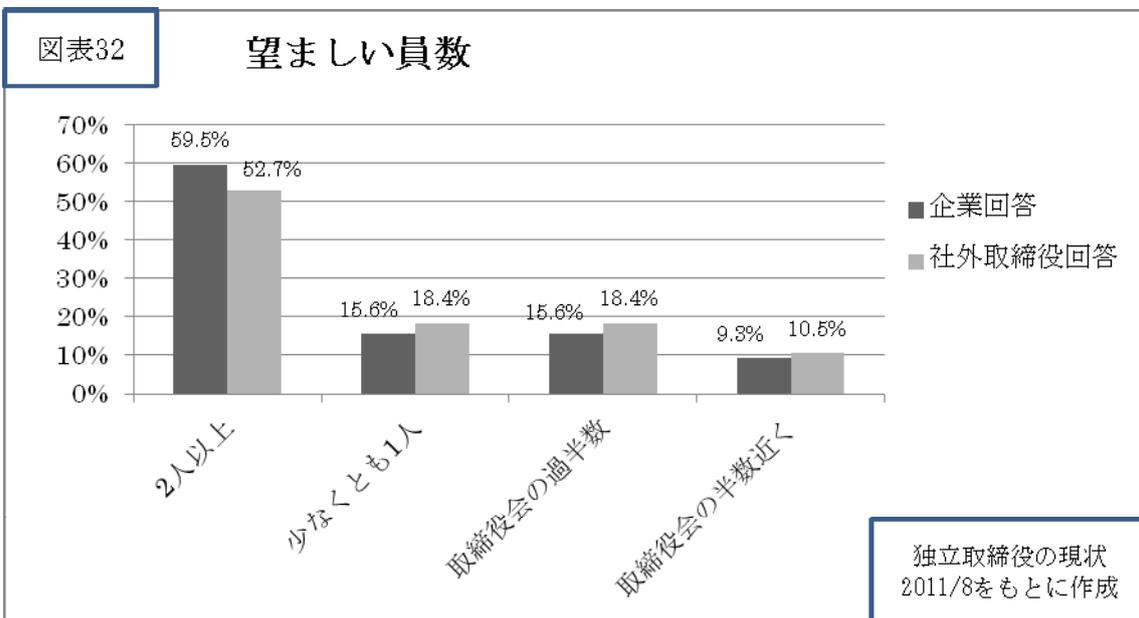
④発言状況

74.4%の社外取締役が70%以上の確率で発言していると答えている。総じて社外取締役の発言状況は活発であると言える（図表31）。



⑤必要な人数

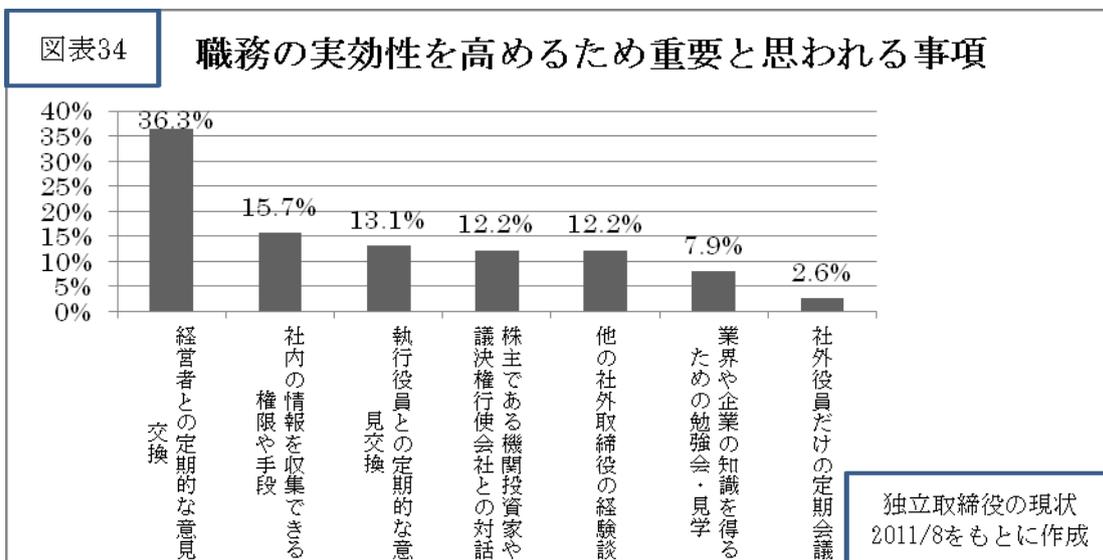
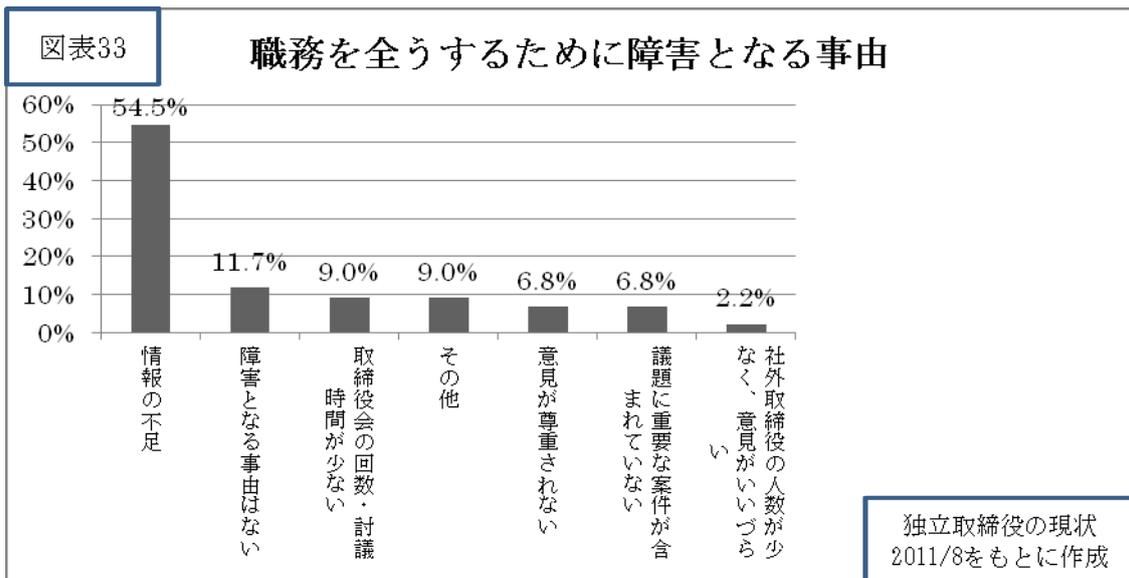
- i. 企業の考えと社外取締役本人の考えは、ほぼ同様である。2人以上必要とする意見が5～6割。取締役会の過半数および半数近く必要とする意見が3割弱ある（図表32）。
- ii. 複数選任については、企業・社外取締役ともに必要性を強く感じていると言える。特に半数程度必要という意見が3割程度あるのは、特筆すべきことと思われる。



⑥職務遂行のための障害および必要事項

- i. 障害となる事由としては、図表33のように情報の不足が突出して高い比率を示している。比率としては、高くはないが、意見が尊重されない・人数が少なく意見が言いづらいという意見があることは気になるところである。
- ii. 必要な事項については、図表34であるが、比率の上位3位までが情報入手に関係しているのは上記の障害となる事由の裏返しである。この3項目で65.1%を占めている。

iii. 図表 34 において、社外役員だけの定期会議という項目がわずか2.6%に過ぎないのは、やや意外である。社外取締役は社内情報へのニーズは大変高いが、社外役員間の協働についてはあまり必要性を感じていないということであろうか。東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードにおいて、独立社外者のみの会合が実行義務の中で推奨されているが、実際の社外取締役のニーズとは少しズレがあるようである。社外取締役は、個々の議案成立の可否に強くこだわるといよりは、取締役会において単独でアドバイザー的に意見を言うという活動が中心であるということかもしれない。



⑦役割

i. 図表 35 は、社外取締役が会社に貢献していると思う事項についての、企業と社外取締役本人の回答である。企業が経営執行のアドバイスを期待しているのに対して、社外取締役はより具体的な案件についての貢献を意識している。

- ii. 社外取締役がコンプライアンス体制の監視を第4位に上げているが、企業側には全く項目として出ていないのが、極めて特徴的である。経営者の評価、報酬決定という項目が企業側の第4位にあることも考えると一概には言えないが、経営陣は社外取締役にアドバイスは求めているが、経営監視はあまり望んでいないというようにも見える。

図表35

社外取締役が会社に貢献していると思う役割は何か

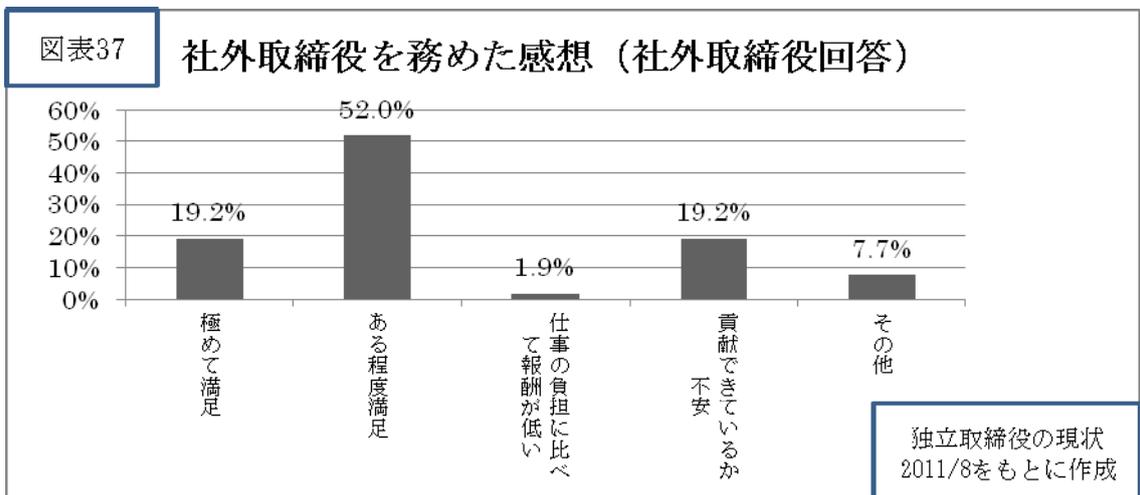
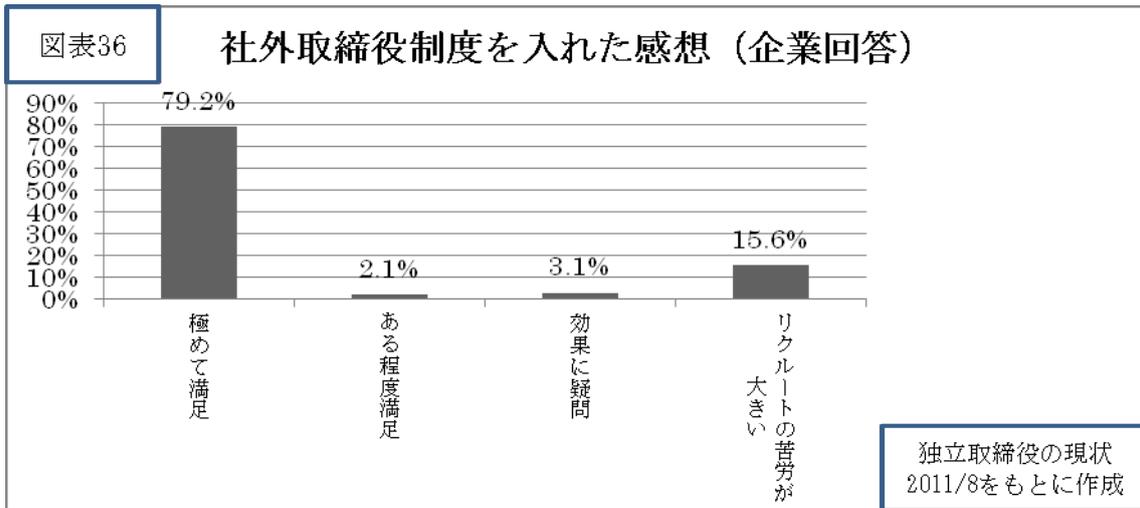
順位	企業		社外取締役個人	
	項目	比率 (%)	項目	比率 (%)
1	経営執行のアドバイス	31.6	重要事項 (M&A 大型投資) の決定	19.1
2	株主の視点からの意見交換	17.1	経営戦略の決定	16.1
3	経営戦略の決定	14.1	経営執行のアドバイス	14.2
4	経営者の評価、報酬決定	12.5	法令遵守 (コンプライアンス) 体制の確認・監視	13.6
5	重要事項 (M&A 大型投資) の決定	9.3	株主の視点からの意見交換	13.0
6	経営陣に潜在的利益相反が生じる場面 (買収防衛策の導入やMBO等) における判断	6.2	リスク管理体制の確認・監視	7.4
7	リスク管理体制の確認・監視	6.2	経営者の評価、報酬決定	4.9
8	内部統制システムの確認・監視	1.5	サクセッションプラン	3.7
9	サクセッションプラン	1.5	経営陣に潜在的利益相反が生じる場面 (買収防衛策の導入やMBO等) における判断	3.1
10			内部統制システムの確認・監視	3.1
11			業績の向上	1.8

**独立取締役の現状
2011/8をもとに作成**

⑧社外取締役を導入した感想および社外取締役を務めた感想

- i. 企業の回答で、極めて満足が約8割と高い比率を示している。逆に効果に疑問と回答しているのはわずか3.1%で、社外取締役については賛否の議論が多いものの実際に導入した企業の満足度は極めて高い (図表 36)。
- ii. 一方社外取締役側の回答は、極めて満足は2割にとどまり、ある程度満足まで入れても7割。2割は貢献できているか不安との回答をしている (図表 37)。やや謙虚な回答となっているという見方もできるが、企業側の評価と比べると達成感に欠けるところがあるようである。

iii. また、予想される通りリクルートの苦勞が大きいとの声強い（図表 36）。



(8) データに関する総括

- i. 社外取締役選任企業の比率は上昇しており、複数選任企業も増えている。また、独立性の高い社外取締役を選任しようという企業の姿勢も鮮明に見える。実務現場では、社外取締役は制度の趣旨を尊重した形で定着する方向にあると見られる。
- ii. 多様性という観点からの、女性・外国人の選任についてはまだ道半ばと判断される。
- iii. ほとんどの社外取締役が取締役会以外の会議にも出席する等社外取締役の意欲は高く、発言状況も総じて活発である。ただ、社外取締役を有効に機能させるためには、複数選任と豊富な情報に強いニーズがある。今後の大きな課題と言えよう。
- iv. 社外取締役制度を導入した企業の満足度は極めて高く、制度そのものについて賛否の議論は多いものの、実務現場での実効性は十分高いものと判断できる。ただ一方で、企業の満足度に対して社外取締役の満足度は相対的に低い。経営監視というような点で、企業と社外取締役の間に思いのズレが見えているようであり、そのあたりが満足度の差につながっているのかもしれない。

【引用】

- 上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会 2014年8月1日
略称 CG 調査 2014/8
東証コーポレート・ガバナンス情報サービスを利用し、東証1部上場会社について集計。

- 東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報> 東京証券取引所 2014年7月25日
略称 選任状況確報 2014/7
コーポレート・ガバナンス報告書・日本取締役協会のコーポレート・ガバナンス調査・独立役員届出書を元に作成。

- 東京証券取引所 東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2013
略称 東証CG白書 2013/2
コーポレート・ガバナンス報告書より作成。隔年発行。

- 東証上場企業における取締役会と社外取締役の概況 商事法務 No. 2046 2014. 10. 25
略称 社外取締役の概況 2014/10

- 男女共同参画白書平成23年 内閣府作成
略称 男女共同参画白書 2011
調査社数 3608社。

- 日本監査役協会第15回インターネット・アンケート集計結果 2015
略称 監査役協会アンケート 2015/3
会員企業へのアンケートにより作成。回答社数 3123社。

- 独立取締役の現状と課題 日本取締役協会監修 別冊商事法務 No. 359 2011年8月5日
略称 独立取締役の現状 2011/8
日本取締役協会に加入している上場企業で、独立役員届出書を提出している企業のうち32社、社外取締役67名からのアンケート回答により作成。回答の母数は小さいが、他のアンケートにはない質問が多くある。回答は企業回答と社外取締役回答の2本建てとなっている。

- 社外役員の報酬分析 資料版商事法務 NO. 358
略称 報酬分析 2014/1 三井住友信託銀行調べ
2013年3月決算の東証1・2部上場会社のうち報酬が確認できた605社を対象とする。

第3章【実務編】

実務現場における社外取締役の実態と社外取締役への期待

1 取締役への牽制

(1) 取締役による監督と監査役による監督の違い

明治 23 年旧商法以来、監査役は監督機能を持っていたが、昭和 25 年の商法改正で監査役「監査」が会計監査に限定されることとなったため、監督機能を失い、替わって取締役会が主として監督機能を担うこととなった。しかしながら、昭和 49 年の商法改正以降、取締役会の監督機能にはほとんど手を付けずに、監査役の「業務監査」機能の復活・強化という形で、監査役に監督機能が付与され、その強化が図られてきた。

ただし、監査役の行為に対しては、監督という用語が使用されていないので、まずは法制度上監督機能を持つとされる取締役会の機能はどのように定義されているか、また、特に海外機関投資家等からは、わが国の取締役会の機能に対して何が求められているのか、を整理してみる。

会社法 362 条 2 項によれば、取締役会は次に掲げる職務を行うとしている。

- | |
|---|
| (1) 取締役会設置会社の業務執行の決定
(2) 取締役の職務の執行の監督
(3) 代表取締役の選定および解職 |
|---|

これに対して、海外機関投資家、議決権行使助言会社等からは、わが国の企業では投資家の利益を十分に代弁した経営が行われていない、との批判が出ている。すなわち、取締役会を構成する各取締役が、投資家の利益という観点で、(1)～(3)の職務を十分に果たしていないのではないかと批判である。このような批判に応えるための第一歩として求められているのが、社外取締役の選任である。経営者からの独立性が高く、株主の立場から株主利益を代表する社外取締役を選任することによって、わが国企業の経営の質を向上させて、企業価値の最大化を促し、結果としてわが国資本市場の魅力を回復させる手段の 1 つにしようというものである。企業価値の最大化には 2 つの側面がある。1 つは適法性を前提としリスク管理が十分に行われる「健全性」の確保であり、もう 1 つは経営資源を有効に活用し企業の継続的発展に資する「効率性」の確保である。

上記を踏まえた上で、取締役会の機能との比較の観点で、監査役の監督機能について検討してみたい。取締役会の職務の内、(1) 取締役会設置会社の業務執行の決定、(3) 代表取締役の選定および解職、は監査役の権限にはない。一方、会社法第 381 条には「監査役は取締役の職務の執行を監査する」とある。ここで言う「監査」は一般的な意味での監査 (= Audit) と同義語ではなく、上述の会社法第 362 条 2 項に挙げられている取締役会の 3 つの職務の内の 1 つである「(2) 取締役の職務の執行の監督」の中に使われている監督とほぼ同義語である。すなわち、「取締役の職務の執行の監督」は、取締役会の構成員である各取締役と監査役の両方によって行われているのである。

このように、監査 (= Audit) と監督 (= Supervision) を明確にわけることによって、取締役会による監督と監査役による監督の違いを明確に説明することができる。「取締役の

職務の執行の監督」を行う取締役会と監査役ではその裏付けとなる権限が異なる。取締役会は「取締役会設置会社の業務執行の決定」を行うとともに、「代表取締役の選定及び解職」を行うとされているが、監査役にはこれらの権限は付与されていない。一方、会社法第381条第2項には、「監査役は、いつでも、取締役及び会計参与並びにその他の使用人に対して事業の報告を求め、又は監査役設置会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる。」とある。これは監査役の調査権と呼ばれるものであるが、正に監査(=Audit)をする権限のことであり、取締役にはない権限である。

したがって、本来は監査役の監査権と呼ぶべきものであるが、「監査」という用語を監督と同義語として使用してしまったために、調査という別の用語を使用せざるを得なくなったものである。明治23年に監査役の「監査」の定義ができた際には、監査役「監査」は監督+検査であったが、この内の検査に当たるものが、現在の会社法では調査であり、本来グローバルスタンダードでは、監査(=Audit)と呼ぶべきものである。つまり、取締役による監督が取締役会における代表取締役の選・解任権を裏付けにしているのに対して、監査役による監督は、監査(Audit)権(現行会社法では調査権といい、明治23年旧商法では検査権といってもよいが、本稿では監督(Supervision)と監査(Audit)を明確にわけ立場から監査権と呼ぶ)、を裏付けとしているのであり、監督行為そのものに差があるわけではなく、監督行為の裏付けとなる権限に違いがあるということである。その違いは以下のようなものである。

監査役は独任制なので、監査権は個々の監査役が独立して行使できるが、代表取締役の選・解任権は取締役会での通常過半数の決議を以って行われるものであり、個々の取締役が単独で行使できる権限ではない。また、監査役は代表取締役の選・解任権に替わるものとして、取締役の行為の差止請求権を有している。さらに取締役会は、その職務の1つとして「取締役会設置会社の業務執行の決定を行う」としており、監督行為との間に、本来的に利益相反の問題を生じる。一方、業務執行の意思決定に関与しない監査役には、そのような利益相反の問題は生じない。

以上のように、監督行為を行使するに当たっての権限および利益相反の観点から、監査役による監督の方が取締役による監督に比べて劣っているということはなく、むしろ優れている点が多いと考えられる。繰り返しになるが、監督行為自体の目的は、最終的には企業価値の向上にあり、基本的に監査役であっても取締役であっても変わらない。結果に差が出るのは、監督行為の目的または取締役・監査役が持つ権限の違いというよりは、個々の監査役・取締役の知見・経験を踏まえた人選の問題が大きいのではないと思われる。監査役・取締役の人選を行うにあたって、前述の企業価値の最大化の観点から、適法性を前提としリスク管理が十分に行われる「健全性」の確保に重点を置くのか、経営資源を有効に活用し企業の継続的発展に資する「効率性」の確保に重点を置くのか、または両者のバランスにどのように配慮するのか、という経営方針の問題である。近年の海外機関投資家等による独立性の高い社外取締役の設置および増員の要請には、どちらかというところ「効率性」の確保に重点が置かれているように思われるが、社外取締役と社外監査役の独立性の要件に差はないので、これはあくまでも企業価値の最大化の重点をどこに置くかという

問題に過ぎず、本質的には社外取締役か社外監査役かという選択の問題ではないと考えられる。

(2) 取締役への牽制の観点からの社外取締役と監査役会の連携の重要性

社外取締役および監査役はともに非業務執行役員として、取締役に対する牽制機能を持っている一方、牽制機能の裏付けとなる権限は社外取締役と監査役で異なるので、有効な牽制機能を発揮するためには、相互の連携が重要である。社外取締役は取締役会での議決権を有しているが、監査権は有しておらず、一方監査役は議決権を有していないものの、監査権・業務差止請求権を有しており、両者が連携することにより取締役会において強力な監督権限を發揮することができる。また、社内において常に会議に出席したり、書類を閲覧したりできる社内役員と、月1回程度の取締役会・監査役会に出席するだけの社外役員（社外取締役および社外監査役）との間には、どうしても大きな情報量の差が生じる。いかに豊富な経験・知見や高い見識を持っていても、十分な情報が与えられなければ、適切な判断ができないことは言うまでもない。

したがって、いかにしてこの情報量の差を埋めるかが、社外役員を機能させる重要なポイントである。取締役会資料は事前配布し、場合によっては、社外役員に対して事前説明を行うことに加えて、監査役会に社外取締役の陪席をお願いすることも、一つの有効な手段である。このような考え方から、監査役会を社外役員（社外監査役および社外取締役）の意見交換の場として、および常勤監査役から社外役員への情報提供の場として活用している会社もある。例えば、常勤監査役の日常監査の結果も、監査役会に提示し、社外取締役・社外監査役にも情報共有してもらうことができる。言うまでもなく、監査役は社外取締役を含むすべての取締役に対する監督・監査機能を有しているが、このような試みは、これらの機能を妨げるものではなく、むしろ代表取締役を含む業務執行取締役に対する牽制機能を強化するものであると考えられる。

2 多様性の確保

(1) 社外取締役・社外監査役の多様性確保

取締役会・監査役会どちらも取締役の職務執行の監督機関であるから、多様性の確保も取締役会・監査役会トータルで考えればよい。ただし、多様性の確保について考えるに当たっては、社外取締役に対して主として監督機能を求めるのか、または主として助言機能を求めるのかによっても人選に配慮する必要がある。社外取締役に監督機能を期待する場合は、取締役は代表取締役の選解任権を含む取締役会での議決権を以て監督を行うのに対して、監査役は独任制で、監査権（会社法上では「調査することができる」と表現されている条文もある）・業務差止請求権を以て監督を行う機関であるという違いを考慮に入れて選任する必要がある。

また、主として助言機能を期待する場合は、社外取締役であっても社外監査役であってもどちらでも構わない。助言機能といっても、法務・会計・税務・監査（会計監査・業務監査）といった主として専門知識や資格を必要とするものから、経営管理・組織運営・マ

ーケティングといった主として経験を必要とするもの、また、女性の視点・外国人の視点等主としてその人の属性に基づく助言を求めるもの等、その内容は多種多様である。

「役員等の構成の変化などに関する第 15 回インターネット・アンケート集計結果」（日本監査役協会、2015）によれば、上場会社の社外取締役の職業・主な経歴は前掲図表 11、社外監査役のそれは図表 38 の通りである。

<図表 38 社外監査役>

親会社・グループ会社・大株主の役員	取引銀行・取引先の役員(内、取引銀行)	会社と無関係な会社の役員	公認会計士・税理士	弁護士	大学教授	官公庁	その他	合計
15.0%	16.0% (9.3%)	15.5%	20.9%	21.7%	3.0%	2.5%	5.2%	100%

多少古い資料であるが、「独立取締役の現状と課題」別冊商事法務 No. 359（日本取締役協会監修、商事法務、2011）によれば、社外取締役の職業・主な経歴は図表 39 の通りである。

<図表 39 社外取締役>

会社社長・社長他役員	弁護士	公認会計士・税理士	大学教授・研究者	公務員出身	金融機関出身	コンサルタント・エコノミスト	団体役員	合計
45.2%	15.7%	3.9%	15.7%	3.9%	3.9%	6.5%	5.2%	100%

前掲図表 11 によれば、社外取締役では親会社・グループ会社・大株主・会社と無関係な会社の役員および大学教授出身が比較的多いものに対し、社外監査役（図表 38）では取引銀行出身者および弁護士・公認会計士・税理士の割合が多く、特に士業出身者の割合が全体の約 42.6%を占めている。これには当然のことながら、監査役による適法性監査の実施、および「監査役又は監査委員が財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているものであるときは、その事実」を事業報告に記載する、という会社法上の要請が背景にある。

また、一部異なる分類により調査された商事法務のデータ（図表 39）と比較すると、日本監査役協会のデータ（図表 11、図表 38）の会社役員の内、かなりの部分が会社役員および元役員で占められていることがわかる。また、図表 39 によれば、会社役員および元役員の内、過半数が上場会社の会長・社長またはその経験者である。

個別の企業で見ると、グローバルにビジネスを展開する大規模上場企業の場合の社外取締役・社外監査役の構成は図表 40 のようになっている。なお、図表 40 は日本監査役

協会登録会社を中心に、グローバルにビジネスを展開する大規模企業を抽出し、それらの有価証券報告書データをもとに作成したものである。

図表 40	社外取締役	社外監査役
A 社 (卸売業)	経営者(元製造業社長・会長) 経営者(コンサル会社社長)(<u>女性</u>) 官僚(外務省) 大学教授(商学)	官僚(会計検査院) 大学教授(商学)(<u>女性</u>) 弁護士
B 社 (製造業)	経営者(元生保社長・会長) 経営者(元製造業社長)(<u>外国人</u>) 官僚(財務省・国税庁)	経営者(元銀行社長・会長) 大学教授(商学)(<u>女性</u>) 弁護士(元最高検察庁)
C 社 (製造業)	経営者(元銀行副頭取) 経営者(元製造業社長・会長) 大学教授(工学)	経営者(元製造業社長・会長) 弁護士(元外務省) 弁護士(元最高検察庁)
D 社 (製造業)	経営者(元製造業社長・会長) 経営者(製造業会長) 大学理事(<u>女性</u>)	経営者(元銀行取締役) 経営者(元日銀／元地方銀行監査役) 経営者(元製造業常務取締役)
E 社 (製造業)	経営者(コンサル会社社長) 経営者(商社会長)	経営者(元東証常務取締役) 弁護士
F 社 (製造業)	経営者(元製造業社長) 経営者(商社会長)	弁護士 公認会計士
G 社 (金融業)	経営者(元製造業副社長) 経営者(元小売業社長・会長) 経営者(元生保社長) 弁護士	経営者(元製造業副社長) 弁護士 公認会計士
H 社 (製造業)	経営者(情報・通信業元副会長)(<u>女性</u>) 経営者(サービス業社長) 大学教授(法学)	大学教授(経済学)(<u>女性</u>) 医師(医療法人理事長) 弁護士
I 社 (製造業)	官僚(元日銀総裁) 官僚(元大蔵次官) 経営者(元損保社長・会長)	弁護士 公認会計士
J 社 (製造業)	官僚(元国税庁長官) 弁護士	管理職(元生保部長) 弁護士 公認会計士
K 社 (金融業)	経営者(元製造業社長・会長) 経営者(元商社社長・会長) 大学教授(商学)	官僚(元日銀理事) 大学教授(ファイナンス)(<u>女性</u>) 弁護士
L 社	経営者(元生保社長・会長)	経営者(元生保社長・会長)

(製造業)	経営者(元銀行社長・会長) 大学教授(経済学、元大臣)(女性)	弁護士(元裁判所長) 公認会計士
M社 (情報・通信業)	経営者(小売業社長) 経営者(投資銀行会長)(外国人) 経営者(製造業社長)	弁護士 公認会計士 公認会計士
N社 (サービス業)	経営者(情報・通信会社社長) 経営者(情報・通信会社社長)	官僚(元文科大臣)(女性) 大学教授(経営学) 弁護士
O社 (製造業)	経営者(元商社社長・会長) 官僚(元財務次官) 大学教授(商学)(外国人)(女性)	経営者(元銀行頭取・会長) 経営者(元銀行頭取・会長) 経営者(航空会社会長)
P社 (運輸業)	官僚(元外務省) 官僚(元日銀)(女性)	経営者(元電力会社社長・会長) 官僚(元総務次官)
Q社 (情報・通信業)	経営者(製造業会長) 大学教授(工学)	大学教授(法学) 弁護士 公認会計士(女性)
R社 (建設業)	経営者(元商社社長・会長) 経営者(元製造業社長)	経営者(元銀行社長・会長) 官僚(元会計検査院事務総長) 官僚(元警察庁局長) 大学教授(工学)
S社 (不動産業)	経営者(元製造業社長・会長) 経営者(元情報・通信会社社長) 経営者(元損保社長・会長) 官僚(元日銀理事)	経営者(元銀行頭取・会長) 経営者(元信託銀行社長・会長) 弁護士

上記の特徴としては、①弁護士はほとんどの企業で社外監査役として選任されている、②経営者・元経営者は社外取締役・社外監査役双方で選任されている、③中規模上場企業と異なり、公認会計士の代わりに会計の専門家として大学教授(商学等)(女性)を社外監査役に選任している例が見受けられ、税理士を社外監査役に選任している企業はない、④女性は社外取締役・社外監査役双方で選任されているが、いまだ少数であり、たまたまかもしれないが大学関係者が多い、⑤外国人はほとんど選任されていない、等が挙げられる。

女性の場合は、元々経営者・元経営者の母数が少ないことが女性の社外監査役・社外取締役が少ない原因と考えられる。また、弁護士・公認会計士・税理士についても同様のことが言えるが、経営者・元経営者に比べると女性選任の可能性は高いのではないかと思われる。社外取締役に占める女性の割合は、内閣府作成の「男女共同参画白書平成23年」(図表9)によると、2.4%とのことである。

日本監査役協会のデータ(平成27年1月末現在、事務局調べ)によれば、日本監査役協

会に登録されている社外監査役 2,509 名中 55 名 (2.2%) が女性であり、単純な比較はできないかも知れないが、社外取締役における女性の割合に比べても少ないように思われる。外国人は、助言機能という観点で、必要とされる場合は少なくないと思われるが、社外取締役として選任した場合は、資料の準備・取締役会での議論において日本語の能力が壁となる場合が多いのではないかとと思われる。例えば、代表的なグローバル企業である大手総合商社 5 社には、外国人の取締役は社内・社外を問わず存在しない。したがって、外国人の助言機能を活用するために、取締役会とは別に諮問委員会のような組織を設けて対応している場合もある。

一方、当研究会に参加している中堅規模上場企業の場合は、以下のようになっている。特徴としては、①弁護士はほとんどの企業で社外監査役に選任されている、②公認会計士または税理士が社外監査役に選任されている、③筆頭株主の持分法適用関連会社となっている会社では筆頭株主の管理職が社外取締役・社外監査役に就任している、等が挙げられる。なお、筆頭株主の持分法適用関連会社となっている会社では、代表取締役社長も筆頭株主の出身である場合が多く、社外取締役・社外監査役選任の目的も他の上場企業と異なると考えられる。

図表 41	社外取締役	社外監査役
a 社 (サービス業)	経営者(元製造業社長・会長)	経営者(元新聞社常務取締役) 弁護士 税理士(元税務署長)
b 社 (システム)	経営者(元社長)	弁護士 公認会計士
c 社 (製造業)	官僚(外国人) 弁護士(元)地方検察庁	弁護士 公認会計士
d 社 (製造業)	経営者(元製造業取締役) 管理職(筆頭株主(商社)部長) 管理職(筆頭株主(商社)部長)	管理職(筆頭株主(商社)部長) 管理職(筆頭株主(商社)副部長)
e 社 (製造業)	無し	管理職(筆頭株主(製造業)部長) 弁護士 弁護士

(2) 取締役会・監査役会全体としての多様性の確保

多様性については、社外取締役のみについて考えるのではなく、取締役会・監査役会全体として考慮すべきものと思われる。すなわち、現状の取締役会・監査役会に足りないものは何か、必要とされるものは何か、について、経験・知見・属性等の観点から検討すべきものと思われる。ただし、女性・外国人といった属性については、取締役会・監査役会に本来求められる監督機能・監査機能・助言機能等を取締役会・監査役会全体として最大限に発揮できることが重要であり、形だけの多様性の確保は避けるべきである。平成 23 年

に不祥事が発覚した某製造業では、著名な外国人が社外取締役を選任されていた時期があるが、取締役会への出席率が10%以下と低く、全く機能していなかった例がある。

3 社外取締役の属性

ここからは「社外取締役の実態」について、実務面から考察していく。本章第3項以下第6項までは、統計的データから導き出されたものではなく、あくまで本論における特定の会社（下記A社）の実態についての監査役の視点からの報告である。したがって、当該報告はあくまでA社についてのケースレポートであり、参考にしていただくかどうかは、読者のご判断に任せるしかない。

特定の会社：売上規模 60 億円程度で、海外にも進出していない単一セグメントの会社。

(A社) 個別受注生産形態の商社系機械メーカー。取締役8名中、
社外取締役3名選任（うち独立取締役1名）

(1) 社外取締役導入のいきさつ、動機は何か？

社外取締役の属性の前に社外取締役導入のいきさつ、会社の動機について記しておく。昨今、種々の刊行物で紹介される建前的論評を抜きに実態に即して、本音の部分に触れてみることにする。通常平時においては、社外取締役導入の動機は強くは働かない。A社のいきさつは、

①筆頭株主や大株主が経営監視の目的で、傘下企業に送り込むケース

この場合監視と言っても業績向上や収益拡大の任務を負っている人とコンプライアンスやリスクマネジメント等管理面の監視の任務を負っている人の複数名送り込まれている。

②義務化により導入が促進されるケース

もう1つは外部の動向による一種の義務化、いわば外圧により導入が促進され、会社側が導入を決断するケースである。具体的には、数年前の証券取引所の「企業動向規範に関する規則」での独立役員確保を促したものである。さらに最近では、会社法の改正と、企業統治の指針としてのコーポレートガバナンス・コードの公表がこれにあたる。

これらから一般の会社では、平時にコーポレート・ガバナンス充実の観点から、会社側が率先して社外取締役導入を行うことは稀なケースではないかと考える。

(2) どういう属性を望んでいるか？

社外取締役導入が消極的動機であっても、例示の上記②のケースにおいては、会社が社外取締役を導入する意義は大きい。よって消極的動機であっても、会社の実情からどのような属性の社外取締役を選任するかが、極めて重要である。一般的に社外取締役には経営の監督機能を期待するようであるが、A社ではそれよりも日常業務のアドバイザー的機能に期待しているのが実態である。したがって、A社は会社の取引形態、業界慣習等に精通し

ていないまでも、メーカーゆえに物作りの経営経験者を探し、会社の規模も考慮してそれに近い規模の経営者を探して現在に至っている。一方で、経営の監督等の視点を重視して弁護士等を選任する会社も見受けられる。ただ現実的には単に監督機能というよりは事業収益拡大に結びつけられる提言等を求めて人材を探す、A社のような会社が多いのが実態ではなかろうか。「稼ぐ力」をつけたいというニーズが強いのは営利企業として当然のことである。

(3) 属性がどう影響するか？

積極的にしろ、消極的にしろ、社外取締役導入に際して会社の動機が明確でないと意味をなさないのは自明であろう。前述の導入のいきさつの上記①のごとく他社から取引や株主関係で送り込まれる場合、会社には属性選択の余地はほとんどないのが実態である。この場合、後々社外取締役を派遣している会社の意向が当該社外取締役の発言にも影響し、企業価値向上という目的は同じではあってもそのプロセスに違いが出て、決議事項等で否決に至らないまでも議案の凍結、付帯事項が付く等により、会社の独自性にブレーキがかかることも稀にある。会社側が人材を探し出せる場合は、動機が明確であれば、それに合致しそうな人材を探して（これが結構大変なのだが）社外取締役としての機能を充分発揮して大いに会社業績の基盤作りに貢献してもらえるのである。それは、その会社の業態にあった、または会社の足りない部分にそれなりのアドバイスを与えてくれる、あるいは与えてくれそうな属性の人であるからである。

経営の監視も1つの社外取締役の担う役割ではあるが、日本の企業でこれのみを求めて導入する企業は、本音ベースでほとんどないのではと推察する。属性と会社の動機のミスマッチは、社外取締役を導入する場合に悲劇のもとともなる。社外取締役が自らの見識、経験をもとに高所から大局的な提言をしても、すべてがその企業に有益なアドバイスとなるわけではない。逆にその提言が、業務執行側との溝を深めるだけで逆効果となる事態を招く場合もある。

現実的には外圧が強いことから導入が促進されると予想するが、社外取締役として会社の業種・業態、事業規模にマッチした、またそれに近い、そして動機に対して応えてくれそうな人材を選任するべきである。これがある程度合致しても、社外取締役の導入を有効ならしめるために、A社では後述するように多様な工夫がなされているのが実態である。もしこの段階でミスマッチが発生していれば、企業価値向上への道から大きな乖離をもってスタートすることになるのである。

(4) 社外取締役に相応しいのは？

同業種の経営経験者またはOBが相応しいといえよう。その次には異業種での経営経験者またはOBである。A社がこれらの人材を求めたのは、企業として実践により近い経験に基づくアドバイスやリスクマネジメントを通して企業の収益基盤を強固にし、企業価値向上につなげたいというターゲットを念頭においていたからである。弁護士、会計士や学者等は、専門分野からの意見、すなわち監督機能に終始するきらいがあり、実務面の稼ぐ

力のアドバイスから若干離れる場合がある。

したがって、企業としてはコーポレート・ガバナンスに必要なアドバイスではあっても、監督機能のみを求めるような企業はまだ少ないのが実態である。社外取締役の機能として、アドバイザー機能と監督機能によく分類されるが、期待する機能を2つに割り切っているわけではない。また矛盾するものでもなく、両立できる機能ではある。しかし、実務的に単に監督機能として大所高所からの物の見方だけに企業としては満足できず、経験をもとにした実務や実践に活かせる、収益に貢献できる意見をまずは求めたいというのがA社の実際のところである。

(5) 独立性についてどう考えるべきか？

世の中の動向は独立性を重視する傾向にある。それがベストであろうが、企業実態にマッチし、企業のニーズを充足し、かつ独立性をも満たす人選は、実態としては至難である。外見上の役員構成として数名選任しておけば良いとか、必要な時に監督機能を発揮してくれるらいいというのなら話は簡単であるが、真に社外取締役に稼ぐ力の為のアドバイスを求めたい企業にとってベストの選択にたどりつけるかどうかは、運の世界でもある。よって独立性の形式よりも選任後に、社外取締役の機能を有益なものにする種々の工夫が是非とも必要なのである。

4 社外取締役を有効ならしめる工夫

社外取締役を導入しても、導入の趣旨および目的に鑑みて執行側が体制を整備することなくして、当初の機能を発揮することは期待できない。しかし本項は、監査役の視点から社外取締役の機能発揮にフォーカスしていることを前提にしていることを改めて断っておきたい。

(1) 会社の取引実態・特殊性やリスクの所在をどう伝えるか？

会社の取引実態・特殊性やリスクの所在を社外取締役に伝達しているかといえば、実態は、そのような状況ではない。社外取締役の属性にもよるが、また会社側が求める社外取締役への期待にもかかわらず、会社の概要等は就任時説明するに留まり、取引実態や取引形態・業界の特殊性、ましてや会社が抱えているリスクの所在までを説明することはないと思われる。しかし、社外取締役の機能をより有効に、かつ早く実践に活かす視点からは説明しておくことが肝要である。これが進んでいないのは執行側の立場からは、自社の汚点的事項の表明とも言えるからなのであろうか。これは、A社の実態からの教訓である。

(2) 情報の伝達をどのような仕組みのもとで行うのか？

一般的に広く行われているのは、取締役会数日前に取締役会資料をもとに、会社に来てもらって、あるいは会社側から訪問して会議体事務局担当者から議題の内容、ポイント等を説明し、質疑応答等を行う仕組みである。地理的、時間的な制約のある場合は、Eメールや電話を利用しているところもある。このような仕組みをとっているところがほとんどであろうと推察する。この仕組みを実行することは、社外取締役の理解を深め、また質疑・

意見交換を通して事務局担当者の種々の気付きにもつながると考えられる。あえて言えば、内容説明が執行側の目線での説明にどうしてもなりがちになるのではないかと危惧する。ここに監査役の見点が登場する必要性が出てくるが、それは後述することとする。

一方、A社ではこのような仕組みを敷いておらず、資料を数日前に送付して、読み込んでもらっている。特に地理的制約がある場合、前述のごとき仕組みが取りにくい事情もある。さらに議題から考えてあえて都度説明することもなく読み込んでもらって、取締役会での質問、提言で充分機能を発揮してもらえとの会社側の考えもある。社外取締役側から見ても、議題から判断して事前説明の必要を感じないし、また情報が多くても有益な提言等ができるとも限らないという声も聞かれる。

このようなA社においても、会社が重要事項と判断した議題が予定されている場合には事前に、時によっては社長自らが社外取締役に説明したり、また取締役会終了後に役員連絡会として同メンバーで議題に関連する予備勉強会的な場を設けて、議題の概要説明、質疑、意見交換を行っている。いずれにしても、企業としては、情報伝達の場を設け、社外取締役の理解を深める努力をしているのが実態である。

(3) 監査役として取締役会でどのようにして社外取締役に射的を射た発言を促すか？

取締役会の場にも工夫の余地がある。そしてA社はそれを実践している。稀なケースかもしれないが、そこには監査役が主役として登場するのである。それも、社内事情に詳しい常勤監査役である。社外取締役も監査役も、ともに非業務執行役員としては同類である。ただ学術的には監督と監視の機能の違いが一般的に議論されるところであるが、その線引きは、実務面では困難であり、機能の違いがあるとは言っても、究極的に企業価値向上に資する機能においては、社外取締役も監査役もベクトルは同じなのである。

A社では年初に取締役会での監査計画説明時に、当期の重点監査事項として現在抱えている会社のリスクにフォーカスして2～3項目を具体的に取り上げ、企業価値を損なっている状況を説明するとともに、実効性あるリスクマネジメント体制構築状況の検証を掲げている。監査役は、リスクマネジメント体制の運用状況を月次の取締役会の関連議題の際に定期的に検証を兼ねて質問しつつ説明を求め、見解を表明している。これを繰り返すことにより、社外取締役も実情をより具体的に把握・理解して、徐々にそれに関連する、また各社外取締役の属性に応じて、より攻めの経営に資する、質問や提言がなされてきている。概ね就任後1年程度を要するものの、一般論や“的はずれ”な提言から脱皮して“耳を傾けるに値する”提言を引き出せているのである。

(4) よりよい企業統治体制にどのようにもっていけるか？

社外取締役から広く意見等を求め是々非々で対応していくことが理想と考えている。前述のごとく、社外取締役の意見、提言等は最初からすべて素晴らしいものばかりではないのである。A社でも、就任当初はかなりピントはずれや、会社の実情からするとまったく役に立たない意見があったというのが実態である。それは、属性的に同じメーカー経営経験者であっても、また事業経営管理に携わった人材を迎えた場合でもあてはまるものであ

る。

このような状態が続けば、社外取締役の発言、提言等が活かされることもなく、逆に業務執行取締役との溝が深まり、到底企業価値向上にはつながらざるを得ないのである。こういう状況においてある程度軌道修正なり、社外取締役の提言の枝葉を切り落として幹の部分を生かすようにすることが、当該提言等を活かせる道を作りつつ、業務執行取締役に耳を傾けるに値する提言だと気付かせることにつながる。A社では、社外取締役の提言、質問、意見等が執行側とかみ合わないと常勤監査役が感じた場合、提言等の趣旨を変えずに言い換えることにより、実効に結び付く発言となるよう提案する等、社外取締役と意思疎通を図っている。

また、取締役会終了後、常勤監査役が会議体事務局責任者に社外取締役の提言、質問内容を相互に理解、確認しつつ2～3ヶ月の時間を経て、取締役会に議題として提起、あるいは口頭報告を執行側からするよう要請している。このような過程を経て、A社では最近社外取締役が次回取締役会の具体的な議題の要請をするようになってきている。このように、社外取締役の提言等が、すべてではなくとも担当業務執行取締役の“気付き”につながり、よりよい企業統治が軌道に乗りつつある。

(5) 取締役会の議題をどのように見直していくべきか？

社外取締役が導入されたからと言って、すぐ議題を見直すべきものでもない。前述した、種々の「有効ならしめる工夫」を継続していくことが肝要である。A社では、常勤監査役が監査の一環として、リスクにフォーカスして指摘を行いつつ、取締役会はそれを受けて、社外取締役の攻めの経営に資する発言につながるリスク項目を特定し、「リスクの分析と課題」を定期的に議題として取り上げるようになってきている。他にもコンプライアンス関連の議題があがるようになってきている。これらは、社外取締役の発言、提言等を経営トップがその必要性、重要性を認識してきたことの表れと考えることができよう。社外取締役の提言等により議題が変わり、見直されても、企業価値向上にすぐに結びつくわけではないが、会社の統制環境が変わりつつあり、収益基盤強化へ向けて確かな第一歩を踏み出していると言えよう。ここにたどりつくまでに2年程度を要したが、経営陣が納得した上での変化に大きな意味があると考えられる。

(6) 社外取締役あるいは社外役員だけで構成される会議体設置は有効か？

当該会議体の設置は、アイデアとしては充分あり得る。ただし無理やり設置する必要はなく、関係当事者の意向により設置されるのが望ましいと考える。というのは、社外取締役と監査役とで意見交換を実施したA社では、社外取締役からたまたま社外監査役と話した際に、同じ社外役員でも監査役の方が監査役会で常勤監査役から幅広く会社の状況等についての情報が得られているとの認識を持った旨の発言がなされたからである。情報が多いため、適切なまたは効果的な提言等ができるわけではないという社外取締役の意見もある。しかし、このような会議体により、早く会社の実情を認識し、有益な提言をしていただく効果が期待できると考えられる。

5 社外取締役と監査役との役割分担と連携

本項では監査役の立場から、社外取締役との機能または役割分担およびその発展型としての連携があり得るのかを、実態をもとに考察していきたい。

(1) 両者の職務の違いと共通部分は？

監査役の職務は「取締役の職務の執行を監査する」ということから、社外取締役との機能・役割分担や連携には筆者として違和感があるのは事実である。監査役は、取締役会において社外取締役の発言内容を検証することにより、監督機能であれ、アドバイザー機能であれ、非業務執行取締役として期待されている機能をしっかりと核心をついているか監視・検証せねばならない立場である。監査役は社外取締役の発言、提言等が企業価値向上に結びつくものであるかどうかを判断しているのである。監査役は、これを一義的に行うべきで、この視点をなおざりにして次のステップには進めない、というのがA社の実態である。両者の関係はこれだけにとどまるのであろうか？両者には、非業務執行役員という共通部分も存在するのであり、ここに役割分担や連携の糸口が見出せないかという視点が出てくる。

(2) 両者の役割をどのように分担・連携することが、企業価値の向上に貢献するのか？

実務面では両者の接点は時間的にもそう多くはなく、取締役会で会する程度であるのが現実である。そういう中で役割分担や連携が生まれるのであろうか。前述したごとく両者は非業務執行役員という共通部分で重なりあっており、社外取締役は監督機能を、監査役は監視機能を通して企業価値向上に資することがターゲットである。少なくとも機能は、実務面では明確に線引きできるものではないにしろ、非業務執行役員として収益基盤の強化、企業価値の向上を目指すベクトルは同じなのである。ここに役割分担や連携の生まれる余地が出てくるのである。

前述のように工夫を凝らしている実態面では、監査役が、一種の誘導といえるかもしれないが、質問を通じてリスクの所在を明確にし、時間はかかるものの、それを踏まえて社外取締役が自らの経験を活かして提言するのは、役割分担の一類型と言えないこともない。両者の職務の法的な相違を考慮して監査役の立場から社外取締役を監査すること、および、この監査を通して監査役の立場で社外取締役に要請や提言を行うという形態で、役割や機能分担を監査役の工夫として行っているのが、A社の実態である。また、これを推進するために、個別に監査役と社外取締役との意見交換の場を設けてもいる。このような工夫により、マネジメント体制の強化や、収益基盤強化のための執行側の意識改革を通じて、リスク対応へのスピードが増してきたことは大きな成果と考える。

しかし、これを継続していくと両者は一体何が違うのかという疑問にたどりつくのである。A社では監査役は、執行側にリスクを認識させ、それらのリスクに対するマネジメント体制の構築を要請する一方、社外取締役は、その要請を執行側による収益基盤の強化につなげる、という両者それぞれの役割を念頭において、取締役会での議論に臨んでいる。

(3) 役割分担や連携に関して会議体の設置は有益か？

これまで述べてきたように取締役と監査役との間での役割分担や連携は、職務の違いからすんなりとはいかない。関係者ごとに見ていくと、

① 社外取締役と監査役

A社では、監査を兼ねて「発言・提言の視点や経験」「情報量」「取締役会での発言・提言に対する執行側の反応やそれに対する自己評価」「会社の成長の為の改革に必要なもの」等につき、項目ごとに意見交換を実施している。特に、連携を目的としたものではなく、相互の現状認識の確認と今後のコーポレート・ガバナンスへの活かし方の意見交換の場となっている。

② 社外取締役と社外監査役

社外役員相互の情報交換の場では、日常会社にいない立場で、さらに監査役の立場からすれば監査という範疇を度外視して、社外同士という立場で率直な意見が出される可能性がある。当事者にそのニーズがあるかどうか重要である。

③ 社外取締役と常勤監査役

A社では、毎年業務執行取締役および各部長を対象に、業務執行監査のヒアリングをしている。その一環として、社外取締役にもヒアリングを実施することになる。したがって、常勤監査役の視点からは、監査役会としての立場より、監査の色彩が強くなると考えられる。

それぞれの関係を少し考察したが、会議体の設置を通して役割分担のすみ分けや連携を深めることは机上では充分考えられる。しかし実践の場では会議体の設置がすぐに効果につながるとも考えられず、違和感も出てくることが予想される。まずは、それぞれの職務を基本として、それを継続した上で、自然発生的に意見交換の場が設けられることが有用ではないかと実態を通して考えるところである。

6 社外取締役の複数選任

(1) 1名で充分か、複数名必要か？

A社では社外取締役の比率は高く、また選任されている3名の視点もそれぞれ異なることから監査役から見れば無駄とは思えない。しかし、それが現状の経営において3名分の効果をもたらしているかという点、多少疑問と言わざるを得ない。すなわち人数の多寡が問題ではないというのが実感である。会社が求めた属性をもった社外取締役により会社の状況にマッチした提言等がなされ、それが業務執行役員の気付きにつながれば、1名の社外取締役で充分である。

しかし、1名のみ選任された社外取締役が、孤独感を覚え、またその発言が尊重されないあるいは無力に響くような場合には、複数名を選任することが会社にとっても社外取締役にとっても有益ではないかと考える。しかし筆者には員数の問題は、根本の問題とは思えないのである。

(2) 監査役はどういう立ち位置でどういう行動をすべきか？

社外取締役の員数に関わらず、社外取締役の機能を活かすために、監査役は実践の場でどのように行動しているかを紹介する。まず一般的に監査役は、社外取締役を選ぶことができない（社長から相談されることがあるにしても）。そのような状況において選任された社外取締役の種々の意見、提言についてどのように対処し、活かして行動すべきか。このとき、特に常勤監査役の動きがポイントであると考え。ともに非業務執行役員であることと、監視、監督機能面で類似している。さらに常勤監査役には日頃より社内の業務執行につき見・聞きまた肌で感じていることが大きな強みである。

ここで常勤監査役の重要な視点として忘れてはならないことがある。社内の業務執行等に熟知しているからと言って判断や見解等が執行側に偏らない姿勢、すなわち第三者的立場で客観的に物事を見て、行動する事である。以下がA社の常勤監査役の実体験の基本姿勢である。

- ①取締役会で社外取締役の提言等での外れの要素があれば、監査役の立場で実態を示し、意義ある提言の後押しをする
- ②同意を求めるような内容、補足を求めるような事項があれば例示を含めて実態の補足説明をする
- ③業務執行役員に意図が伝わっていなければ、取締役会終了後に関係業務執行役員と、くみ取るべきポイントやその意図に対して次に取るべき行動につき意見交換をする

このような行動をしている常勤監査役がいるのも事実である。社外取締役のすべての提言、高所からの意見等が会社のコーポレート・ガバナンスにおいて実効につながるわけではない。しかし、そのような状況において、常勤監査役の職務、機能が社外取締役の有効化のキーを握っていると筆者は考えている。

7 取締役会の活性化の動き

「最近、上場企業であっても実際にはほとんど取締役会が開かれていない事例が明るみに出た」、「日本企業がIFRSを導入しないのは、導入すると粉飾がばれると思っているからだ」、「取締役が、全株主の視点から、長期的な利益を最大化するという役割を担っているという理解はほとんどない。ましてや、取締役が、社長を含む他の取締役をも監視する義務を担っているという理解もほぼない」といった話を耳にする。

コーポレート・ガバナンスの根幹を成す中心的な仕組みは取締役会であるという理解が一般的なものであるとすれば、これらの話を一部の会社の事例として見逃すわけにはいかない。我々が目指す取締役会の在り方を、東京証券取引所の上場規則であるコーポレートガバナンス・コードをガイダンスとして考察を進めてみよう。

(1) コーポレートガバナンス・コードの公表

「コーポレートガバナンス・コード」（以下コード）が平成27年6月1日、取引所に上場する会社に適用された。コードには、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する

主要な原則を盛り込んでおり、会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するものではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。経営陣を短期的な視点から解放し健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境を整えることを狙いとしていると述べている。

①基本原則

上場会社の経営陣に対しコードには次の5つの配慮すべき基本原則が示されている。

- i 株主の権利・平等性の確保
- ii 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- iii 適切な情報開示と透明性の確保
- iv 取締役会等の責務
- v 株主との対話

コードは、原則4-6～8で独立社外取締役の選任と活用を図ることを求め、2名以上の選任と取締役会の3分の1以上とする取組み方針の開示を求めている。

②取締役会の責務（基本原則4）

基本原則の中で他の基本原則を実行する機関としての取締役会の責務について次のように述べている。上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- i 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- ii 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- iii 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役およびいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

③基本原則4の原則と補充原則

基本原則4には原則が14（後掲図表42）あり、さらに原則の内容を具体的に説明する補充原則がある。原則で取締役会の役割・責務、監査役及び監査役会の役割・責務、独立社外取締役の役割・責務、取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件、取締役会における審議の活性化等の方向性を示し、補充原則でその原則の具体的内容を展開している。

(2) 今なぜ取締役会の活性化が叫ばれるのか

①企業を取り巻く環境の変化

昭和61年のバブル経済によって日本は世界の中で最も高コストな国となってしまった。そしてバブルの崩壊とともに国内の需要は急速に減退した。その後、競争条件である品質・供給力は各社横一線となり、価格のみが生き残るための評価ポイントとなった。低価格を実現するために高賃金である日本から低賃金の海外に生産拠点を移転した。国内のコストも派遣労働者の受け入れそして拡大と、低賃金海外労働者の受け入れにより大

幅に低減した。それでも日本の企業は終身雇用制度を守る努力を続けていた。しかし、平成10年の都市銀行破綻を契機として終身雇用制度の崩壊が始まり国内全体としての労働者の報酬が減退し長いデフレを経験することになった。背景として、日本での生産年齢人口は平成12年頃から減少に転じ、総人口も減少に転じたこともあった。

日本の企業経営者の多くは今でも社員をレイオフすることを好まない。それは農耕民族として長い歴史を経た日本人の「仲間意識」という文化なのだと思う。その結果、日本では「組織防衛＝仲間を守る」という意識が強く働いてしまうのである。会社の利益よりも社員の生活を守るというこのメンタリティーを海外の狩猟民族が理解することはできないと思われる。

海外に生産拠点を移転した企業は、その後海外での売上を増加し大きな利益を得ることに成功し日本に多額の送金をするようになっていく。日本企業の米国国内での収益率は決して米国企業の収益率に劣っていない。米国企業の日本における収益率は米国本土と同じくらい収益を計上できているのだろうか。地域によって需要の増加率・収益率は違って当たり前なのである。米国で収益率が高いのは、消費者のクレームによる異常に高い裁判費用と異常な罰金に対する備えが背景となっていると思われる。

海外での日本企業の高収益と日本への送金で、東日本大震災と更なる原油価格の高騰によって貿易収支が多額の赤字になっても総合収支は黒字を確保できているのである。さらに日本の国債発行残高が1,000兆円超（年間GDPの2倍以上）となってもギリシャのようにならないのは背景の1つとしてこの存在がある。この海外での高収益によって企業の内部留保は厚くなり安定性が増している。また、企業として労務費の削減による収益の改善は部分最適であり国家としての全体最適とはなっていないと多くの経営者が理解するようになっていく。平成26年から始まった労働者への報酬増額にはこのような背景があるのである。

「日本再興戦略」は、短期視点から長期視点への適応が必要との認識から出てきたものであり、取締役会に社外取締役の導入を進めることにより利益率の改善に取り組む姿勢の定着をもたらそうと考えていることだと思われる。コードはその具体的指針なのである。

②代表取締役と企業業績との関係

企業規模の影響が大きいですが、一般的に代表取締役の方針や行動が企業業績に反映されるまでにはタイムラグが存在する。将来に対し積極的に投資活動や人材育成を行った結果、数年は収益が伸び悩むことは普通にあることである。大きな企業の場合その期間が3～5年はかかることはその投資規模等から十分に考えられる。

したがって、企業パフォーマンスを上げることができない経営者を交代させられない取締役会はその監督権限が機能していないという判断基準は短期視点に過ぎると思われる。取締役会として企業価値の最大化を図る「効率性」の確保のための決定は、その政策決定時点での判断に誤りがなければ結果が良いパフォーマンスでなくてもその責任は問わないという基本姿勢が求められる。これは本コードの目的7に述べられているところである。

③代表取締役求められる機能

取締役会にて選定された代表取締役がなすべきことの一例として、「読む」「構想する」「役割を与える」「実行する」という役割が上げられる。なお前掲図表 41 の b 社では、「読む」とは 4 C (Customer、Competitor、Channel、Company) についてそれぞれの質的・量的変化を知る努力をすることである、としている。それぞれの商品・サービスのライフサイクルを探る行為と言える。「構想する」とはその変化に対して勝つために政策を立案し自社の体制を整える計画を作ることである。その商品・サービスのライフサイクルが勃興期であれば品質、成長期であれば供給、成熟期であれば価格が勝つためのポイントとなる。「役割を与える」とは、その計画を実行するに最も適した人材を任命すること即ち適材適所を行うことである。「実行する」とは、成果が出るまで断固としてやり抜く覚悟を決めること即ちリードすることである。

そして、成果が良かった時には部下に報奨を与え、悪ければその責任を取ることが求められる。また、人材の育成はそれぞれの実行段階を通じて成果を出しながらできていくものなのである。以上のような改革の流れをリードし、組織内に改革の風土を定着させる仕組みを組み込んでいくことが求められる。現在長く企業を存続させ良い業績を上げている会社の代表取締役はこのような戦略的行動をとっている。

④取締役会がその職務を発揮することを阻害する組織文化

「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」という取締役会の責務として一番に挙げられている行動をとれない日本企業の背景として、「組織防衛＝仲間を守るという文化」の弱点が考えられる。日本は農耕民族である。そして、四季がはっきりと存在しているという温帯モンスーン気候に位置しているということは、稲作において田植えや刈り入れの時期はその地域では一斉に行われなければならないことを意味する。すなわち、行動は「みんなで一緒に」という規範が成立するのである。また、年長者の経験は色々なリスクの予測や対応に大きな影響を与える。同時に、仏教や儒教の教えに従う道徳等の普及により「父子の親・君臣の義・夫婦の別・友誼の信・長幼の序(礼)」といった倫理観が一般的となって普及した。このことは、困った人を助ける、他人のものを取らない等という行動を当たり前とし富の格差を好まない社会をつくった。色々な震災時に略奪も行われず、少ない食料を奪い合うこともなく、女性・子供に優先的に分け合って食べる行為は誰もが育つ間に身に着けた道徳観を持っていることを表している。そして、長く続いたやり方を守っていれば生活していけた事実が改善や改革を好まない組織文化を醸成してきたのである。

このことは組織において、社内優先・前例踏襲という官僚体質を生み温存してしまうのである。社会の変化が緩慢で新しい価値観や行動基準を定着させるにはこの体質が有効に機能するが、大きな改革には向いていないのである。明治維新では「黒船」が、軍部独裁には太平洋戦争での敗戦等の外部要因が不可欠であったように、組織内部から大きな改革の行動を起こすことは難しく常に外圧を必要としている。監査等委員会設置会社への移行の効果として「{監査役制度はわかりにくい}という海外機関投資家の批判を回避できる。」と上げられているのを見ることができる。

(3) 今後の取締役会に求められる役割の強化

①「取締役会に年功序列に基づく階層的人間関係が持ち込まれるのが普通である。」という認識の中でコードが求める原則を実現するために強化すべきことは何であろうか。

健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためには、リスク管理を反映した「健全性」と成長を目指した「効率性」の確保が求められる。具体的には、有効な内部統制システムの構築と運用の仕組みを作り、健全性と効率性を確保することが必要である。

さらに、1人当たり販売目標、生産性および品質目標、コスト目標を具体的に設定しその実現計画の策定によって経営資源（人・物・金・情報）の投入量を決定する。その上、執行役員に遂行計画を作らせその事業活動を定期的に報告させ、計画との差異について各社が適切と考える戦略フレームワークに従って分析し原因の把握と計画の修正を取締役に報告させる。取締役会は商品のライフサイクルやSWOT分析を通じその事業の推進・撤退等を決定することが求められる。

このように取締役会は代表取締役の機能を支援し執行役員への執行状況を監督することによって効率性の確保を担保するのである。そして、健全性と効率性の一連の作業に客観的立場と価値観で持続的に意見を展開できる人材を取締役に置くことは、日本の組織文化の下ではやはり必要なことである。

②独立社外取締役に求められる役割（コード原則4-7より）

健全性と効率性の一連の作業に客観的立場と価値観で持続的な意見を展開できる人材すなわち独立社外取締役の役割として次のようにコード4-7で述べている。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 会社の経営陣・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に適切に反映させること

現在（平成26年）で社外取締役を選任している企業割合は74.4%（東京証券取引所1部）でありそのうち独立社外取締役は83%となっている。このことは、コードが求める方向と一致しており、今後100%近くの選任となることが予想される。ただし、コードが求める役割を果たせる人材が十分に存在することには疑問を感じる。

③社外取締役を有効ならしめる体制と報酬

社外取締役を選任することによって直ちに取締役会が活性化され、助言機能や監督機能が発揮されるということにはならないと思われる。社外取締役に組織文化に関する情報や経営方針を十分に伝達し、中期経営計画作成のプロセスにおける議論に参加してい

ただき、認識を深める機会を設けることが必要である。また、過去の1人当たり販売目標、生産性および品質目標、コスト目標等の達成状況や問題点と対策等についての情報を提供することも大事である。監査役、内部監査室および会計監査人からの業務監査・会計監査の結果についても情報提供し、相互に連携を深めることが重要である。

さらに、社外取締役の有効な活用のためには少なくとも2人以上選任すべきであると原則4－8で述べている。現在社外取締役の人数は選任企業の54%が1人である。しかし望ましい人数については、59.5%の企業が2人以上と回答している。このことは多くの企業経営者が2人以上必要と認識しており、6月の株主総会以降さらにその比率は急速に向上すると思われる。しかし、独立社外取締役の導入が先行することから2人以上となるのはさらに時間を要することと思われる。前掲図表15によれば、社外取締役の報酬は、600万円以下が58%を占めており、また前掲図表16によれば、資本金の規模により報酬額に差があることが読みとれる。

(4)本章のまとめ

本稿執筆時の上場会社数は3,414社である。およそ300万社と言われる法人会社数の僅か0.1%強の比率だが利益額は大きな比率を占めていると思われる。したがって、上場会社の新規事業への投資や文化事業への支出等社会への影響力は大きなものである。上場会社はこのことを肝に銘じ経営に当たらねばならない。会社があるビジネスモデルで成功すればその市場が成長している期間、普通の努力をしていれば業績の規模拡大と増益を達成することができる。しかし、成長後期から成熟期になると経営力の差が明確に業績に反映し、経営力の無い企業は、敗者への道を歩むことになる。

企業の持続的な成長を成し遂げるために取締役会は監督機能として、コード基本原則1株主の権利・平等性の確保、基本原則2株主以外のステークホルダーとの適切な協働、コード3適切な情報開示と透明性の確保、コード5株主との対話を確実に実行することが求められている。

コード原則5－2で経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に対し具体的に何を実行するのかについて、株主にわかりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきであると示している。

社外取締役と社外監査役が、取締役および執行役に対し取締役会等を通じ適切な事業計画とガバナンス体制の構築・運営を監督・監視し社会への貢献を高める努力を持続的に行う組織であり続ける体制を作るよう貢献することが求められているのである。

(社外取締役に関する数値は、第2章データ編社外取締役の実態から引用した)

【図表 42】

第4章 取締役会等の 責務	【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】
	【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】
	【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】
	【原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】
	【原則4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】
	【原則4-6. 経営の監督と執行】
	【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】
	【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】
	【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
	【原則4-10. 任意の仕組みの活用】
	【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
	【原則4-12. 取締役会における審議の活性化】
	【原則4-13. 情報入手と支援体制】
	【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

おわりに

社外取締役の選任は、一部の機関投資家（議決権行使助言会社）によって要求されてきた。さらに、東京証券取引所が、上場関連の規則で、独立取締役の選任を求め、また、会社法の改正で、一定の会社について、社外取締役を置かない場合に、「置くことが相当でない理由」の開示と説明を義務付けたことにより、その動きは決定的となった。加えて、2名以上の独立取締役の選任を求めるコーポレートガバナンス・コードの採択によって、社外取締役導入の動きが一段と加速している。

このような中、「社外取締役」に関する問題は、もはや、「制度を導入すべきか」ではなく、選任を前提として、「いかにそれを活用するか」に移っている。本研究会では、大学研究者と監査役による共同研究として、監査役の視点からこの問題を検討することにした。本報告書は、その研究成果の一部である。社外取締役は、実務界において、最も関心の高いテーマの一つである。そのため、社外取締役の在り方については、多くのものが公表されている。もっとも、現場に携わる監査役の立場から、社外取締役の在り方を検討するのは例がなく、実務および学界において意義のあるものと思われる。

本研究会では、まず、社外取締役の意義と制度が導入されるに至った経緯を検討した（第1章「理論編」）。藤林論文は、社外取締役には、経営陣に対する監督機能や助言機能等様々なものがあり、期待される機能によって、求められる社外取締役像やその活動を支える体制等も異なり得ることを指摘している。特に、監督機能の点で、監査役との協働の重要性が指摘されている点が興味深い。つづく釜田論文は、社外取締役をめぐる近年の動向を紹介するもので、社外取締役の活用には、適切な情報と助言を与え得る常勤監査役の役割が益々重要になると結論づけている。社外取締役と監査役は、並走する別々の機関ではなく、必要に応じた連携が求められるものであり、両者の協働関係が、各社のコーポレート・ガバナンスの重要な鍵の一つとなっている。

つぎに、本研究会では、社外取締役の実態を検討した（第2章「データ編」）（なお、本報告書に掲載しなかったものの、研究会では、経済学者を招いて、社外取締役に関する最新の実証研究も行った）。本報告書では、既存のデータをもとに、様々な角度から、社外取締役の実態を明らかにしている。これらのデータから、社外取締役についての課題も浮き彫りになっている。特に、情報不足が業務を行う上での障害になっている点が注目される。別のデータでは、全体の20%近くの社外取締役が期待されている業務に貢献できているか不安と答えており、その要因の一つに情報不足があるのではないかと推察される。

本報告書では、社外取締役を有効に活用するための方策が検討されている（第3章「実務編」）。社外取締役の有効性は、社外取締役の多くが非常勤取締役であることから、その属性・能力のみならず、業務のサポート体制に依存するところが多い。本報告書では、取締役会の議題については、会社から事前の説明等がなされており、一定の情報提供が実施されているものの、会社が抱えているリスクの所在等については、十分な伝達が行われていない可能性を示唆している。つづいて、本報告書では、監査役の立場から、社外取締役に対する期待と課題について、様々な意見が述べられている（その射程は取締役会のあ

り方にも及ぶ)。これらの中で、日常の監査を通じて会社の業務に精通した常勤監査役は、情報に不足する社外取締役の判断を是正・補足する役割を果たし得るとの指摘は興味深い。理論的のみならず（第1章「理論編」）、実務の観点からも、常勤監査役が重要な役割を果たし得るとしている点は重要であろう。

会社が社外取締役に期待する役割は様々であり、それにより、社外取締役をサポートする体制も各社で異なる。本報告書（第3章「実務編」）に記載された提言等は、担当者の私見であり、また一般化することが難しいものも含まれている。もっとも、そこで示された課題については、各社で検討すべき内容を多く含んでいる。導入した社外取締役を有効に活用するために、今後、各社においてサポート体制等が検討されるものと考えられる。本報告書がそのような検討の一助になれば幸いである。

(川口恭弘)

共同研究会参加者名簿〔順不同、敬称略〕

<同志社大学監査制度研究会>

同志社大学	教 授	川口 恭弘 (幹事)
同志社大学	教 授	伊藤 靖史
同志社大学	教 授	釜田 薫子
同志社大学	准教授	舩津 浩司
大阪市立大学	教 授	小柿 徳武
大阪大学	准教授	松尾 健一
西南学院大学	准教授	藤林 大地

<(公社)日本監査役協会関西支部監査実務研究会>

日本金銭機械(株)	常勤監査役	田村 幸夫 (幹事) *
トラスコ中山(株)	常勤監査役	小松 均 (副幹事) *
(株)加地テック	常勤監査役	豎 英己 *
住友精密工業(株)	常任監査役	川上 佳史
大和製衡(株)	常勤監査役	大松 基秀
(株)ロックオン	常勤監査役	藤本 光庸 *
(株)イムラ封筒	常勤監査役	秋山 裕治 (平成 26 年 4 月迄)
燦ホールディングス(株)	常勤監査役	三神 明 *(平成 27 年 6 月迄)
松谷化学工業(株)	常勤監査役	松本 博晴 (平成 27 年 2 月迄)
(公社)日本監査役協会関西支部	所長	和田 成泰
(公社)日本監査役協会関西支部	課長	齊藤 誠

*は第 2 章および第 3 章作成小委員会メンバー

(平成 27 年 6 月現在)