

これからの取締役会は どうなるか

弁護士 坂田 均

1 「日本再興戦略」とガバナンス体制の強化

安倍政権の基本政策をまとめた「日本再興戦略」(平成25年6月閣議決定。同27年6月30日改訂案が閣議決定。)では、我が国の企業がグローバル市場において「稼ぐ力」を高めていくために、「攻め」のガバナンス体制の強化が基本施策の一つとしてあげられている。「経営者による大胆かつ前向きな判断を後押しする一環として、取締役会の役割や個々の取締役の責任の範囲を明確化し、経営者が迅速かつ果敢に意思決定を行えるようにする。」ためであるとしている(同改訂第一部第一総論4頁)。

我が国の企業の自己資本利益率(ROE)は欧米の企業に比較して著しく低いといわれているが、企業の中長期的な収益性・生産性を高め企業価値を高めるためには、「攻め」のガバナンス体制の強化が必要であるとの認識である。実効性のあるガバナンス体制を実現するために、これまで、機関投資家と企業との建設的対話を求めた「スチュワードシップ・コード」の策定(同26年2月)、業務執行の監督機能を強化するための「社外取締役の確保」に向けた改正会社法の施行(同27年5月)、および有効な企業統治を実現するための「コーポレートガバナンス・コード」の策定(同年6月)等がなされてきた。

我が国の企業は、このような状況において、業務執行およびコーポレートガバナンスのあり方について、一定の変化が求められているといえる。

さらに、平成26年の会社法の一部を改正する法律で取締役会の第三のガバナンス体制ともいえる「監査等委員会設置会社制度」が導入された。監査等委員会は過半数の委員が社外取締役で構成され、廃止される監査役制度に代わって、同委員会が業務執行に対する監督機能を担当することになった。

このように我が国では矢継ぎ早にガバナンス体制の強化の政策が実施されてきたが、日本再興戦略が想定している経営者による「攻め」の経営とガバナンス体制の強化はいったいどのように実効性をもち得るのだろうか。

2 取締役会の2つの役割とガバナンス機能

(1) これまで取締役会の重要な権限は、①業務執行の監督と、②業務執行の具体的な意思決定の2つである(会社法362条2項)。いわゆる「監督機能」と「意思決定機能」であるといわれてきた。

監査役設置会社においては、「重要な業務執行」等に関する事項だけでなく、多くの業務執行の意思決定が取締役会でおこなわれ、その権限を取締役に委任することは許されていなかった(同法362条4項)。このような「意思決定機能」を中心とする取締役制度は世界的に見て特有のものであった。従来の監査役設置会社制度においては、「意思決定機能」に重点が置かれ過ぎているし、会議体を通じた意思決定には時間もかかる。また、監査役による「監督権能」の強化も独立性の点で不徹底であったという批判が寄せられていた。

(2) そこで、平成14年に「監督機能」と「意思決定機能」を分離し、モニタリング型の取締役会制度を実現するため旧委員会設置会社制度(現在指名委員会等設置会社制度)が導入された。指名委員会等設置会社制度では、取締役は業務執行することは許されなくなった(法415条)。業務執行に関する意思決定機能は執行役等に委任することが許されることになった(同法416条4項)。こうして取締役会の主な役割は、執行役等の職務執行の監督であり(同法1項2号)、その他「経営の基本方針」等の決定に関与するほかは、重要な業務執行組織等にかかる事項、内部統制システムにかかる事項その他法定事項への関与に限定されることになった。

ところが、我が国ではこの指名委員会等設置会社制度は成功しなかった。企業経営者にとってみると、過半数が社外取締役で構成される指名委員会や報酬委員会に取締役の選任や役員報酬の決定を委ねることに抵抗があったからである。

平成27年7月28日現在、東証1部上場会社の中で指名委員会等設置会社制度は、イオン、オリックス、コニカミノルタ、ソニー、東芝、野村ホールディングス、日立製作所、東京電力、みずほフィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャルグループ等の51社に限られている。

(3) そこで、取締役会の「監督機能」と「意思決定機能」のバランスを修正し、迅速かつ果敢な意思決定と攻めのコーポレートガバナンスを実現するために導入されたのが監査等委員会設置会社制度である。

監査等委員会の主な権限は、取締役の職務執行の監査および監査報告の作成である(同法399条の2 3項)。監査等委員会設置会社では監査役は置かれない。監査等委員会は、過半数が社外取締役で構成され、その監査権限は適法性監査だけでなく妥当性監査にも及ぶ。

第一の特徴は、監査等委員会による監査を実効性あるものとするために、業務執行取締役等に報告を求めることができるとし、また同委員会に業務及び財産の状況の調査をする権限を付与した点である(同法399条の3 1項)。監査等委員は、株主総会で監査等委員である取締役以外の選解辞任についての意見陳述する権限も与えられている(同法342条の2 4項)。

第二の特徴は、重要な業務執行の委任である。監査等委員会設置会社では、取締役会の主な職務は、経営の基本方針の決定のほかは、取締役の職務執行の監督であり(同法399条の13 1項)、取締役会の過半数が社外取締役の場合は、「重要な業務執行」の決定を委任できるし(同条5項)、定款に定めがある場合には、「重要な業務執行」の決定の全部または一部を取締役に委任することができる(同条6項)。

どのような事項が「重要な業務の執行」に該当するかは、各会社の取締役会が制度の目的から合理的かつ自主的な判断によって決まることになるが、委任事項の範囲次第によって、取締役会の「監督機能」と「意思決定機能」のバランスが異なることになる。

- (4) では、監査等委員会設置会社において、このように「監督機能」と「意思決定機能」のバランスを修正し、「重要な業務執行」の決定権限を個々の取締役に委任することができるかとする、業務執行の意思決定や執行の過程に取締役会が関与できなくなり、業務執行取締役の専横を許すことにならないかといった懸念が生じるが、その場合のコーポレートガバナンスは十分に実効性を有するのであろうか。

コーポレートガバナンスは、監査等委員会による監査に依存することになるが、もちろんそれだけでは能力的に限界があるし、実効的な機能は果たし得ない。当然、社内の監査部門、財務部門、法務部門等内部統制部門との連携が不可欠であるといえる。

そこで、以下においては、(株)東京証券取引所と金

融庁が共同で取りまとめた上場会社のための「コーポレートガバナンス・コード」(原案)が何を目指しているのか、概要をみてもみる。

3 コーポレートガバナンス・コード(原案)の概要

- (1) 平成27年3月、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において、コーポレートガバナンス・コード原案(以下、本コード(原案)という)が策定された。本コード(原案)が目指すものは、会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果敢な意思決定を促すことを通じた、いわば「攻めのガバナンス」の実現であるとしている(本コード(原案)7)。

- (2) コードの構成及びスケジュール

本コード(原案)は、5つの基本原則、30の原則、および38の補充原則からなっている。基本原則は、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話で構成されている。

本コード(原案)を踏まえ、(株)東京証券取引所は、同年6月1日にコーポレートガバナンス・コードを上場規程に別添として定めた。スケジュールとしては、3月決算の上場会社(東証)の場合は、平成27年6月1日以降最初に開催される定時株主総会の日から6か月を経過する日までに、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を提出しなければならない。英法における「プリンシプルベース・アプローチ」および「コンプライ・オア・エクスプレイン」という手法を用いている。すなわち、上場会社は、本コードを遵守しているのか、そうでない場合は遵守していない理由を説明しなければならない。

- (3) 取締役会の責務については以下の内容になっている。

- (i) 基本原則4 取締役会等の責務；

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・資本効率などの改善を図るべく、

- ① 企業戦略等の大きな方向性を示すこと、
- ② 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、
- ③ 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役員及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、等の役割・責務を適切に果たすべきである。

(ii) 原則4-2 取締役会の役割・責務(2)；

取締役会は、経営陣幹部による適切ナリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべきである。

(iii) 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・責務が期待されていることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

① 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、との観点から助言を行うこと、

② 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、

③ 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、

④ 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。

(iv) 原則4-11 取締役会・監査役会の実効性の確保のための前提条件；

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

(4) 内部統制部門との連携や情報収集については以下のように述べている。

(i) 原則2-2 会社の行動準則の策定・実践、補充原則2-2①；

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。

(ii) 原則3-2 外部会計監査人、補充原則3-2②；

取締役会及び監査役会は、高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保、外部会計監査

人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保、外部会計監査人と監査役・内部監査部門・社外取締役との十分な連携の確保、外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求められた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立の対応を行うべきである。

(iii) 原則4-13 情報入手と支援体制；

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、必要に応じて、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

(5) 適切な情報開示に関しては以下のように述べている。

(i) 基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保；

上場会社は、会社の財政状態、経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、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である。その際、取締役会は財務情報や非財務情報が正確で利用者にとって分かりやすく、情報としての有用性の高いものとなるようにすべきである。

(ii) 原則3-1 情報開示の充実；

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、各原則において開示を求めている事項のほか、さらに、会社の経営理念や経営戦略、経営計画、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、経営陣幹部・取締役の報酬の決定にあたっての方針と手続、経営幹部や取締役監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続等の情報について開示を行うべきである。

4 業務執行の監督は有効か

(1) 以上みてきたように、日本再興戦略で示唆された、会社がグローバル市場における「稼ぐ力」を高めていくために、「攻め」のガバナンス体制の強化が基本施策の一つとしてあげられ、経営者による大胆かつ前向きな判断を後押しする一環として、取締役会の役割や個々の取締役の責任の範囲を明確化し、経営者が迅速かつ果敢に意思決定を

行えるようにするとする趣旨は明確になったと思う。

問題は、「攻め」のガバナンス体制、すなわち、会社の業務執行の意思決定機能をできるだけ執行役や業務執行取締役委任し、取締役会は、もっぱら会社内部監査部門との連携によって監督機能に専念するというが、本当にそれによって実効的なコーポレートガバナンスが実現できるかである。

- (2) 東芝の不適切会計問題は、日本のリーディングカンパニーの不祥事として各界に大きな衝撃を与えた。「チャレンジ」と称する経営陣トップによる過大な数値目標の設定により、①赤字受注の工事損失の引当を計上しなかったこと、②棚卸評価を適切に行わず評価損を出さなかったこと、③部品取引で利益を過大に計上したこと等によって、1500億円を超える不適切会計が行われていたことが明らかになった。

第三者委員会の調査報告書によると、①経理部は引当金の計上などの会計処理が必要となる事実を知らず何等の行動もとらなかったこと、②財務部は社長の「チャレンジ」の原案を起案担当していたこと、③経営監査部は、カンパニーでの経営コンサルタント業務がほとんどであったこと、④有報等開示委員会では、財務報告にかかる内部統制システムの有効性について独自になんらかの確認や検討を行っていた形跡はなかったこと、⑤取締役会においては、受注後に数百億の赤字が見込まれる案件についても報告がなされた事実がなかったこと、⑥監査委員会においては、引当金の計上などの会計処理が必要となることを裏付ける事実を認識しているにもかかわらず、問題点を審議するなどの行動はとられなかったこと、⑦会計監査人においては四半期レビューの際に会計処理の問題の多くについて指摘されなかったこと等、整備されていたはずの監査・監督部門、監査委員会、会計監査人等コーポレートガバナンス体制は全く機能しなかった。

同社は指名委員会等設置会社の代表格であった。すべての部門が機能しなかったという衝撃的な事実である。

何が問題だったのか。

- (3) 第一に、会社経営トップの企業倫理感が如何に重要であるかを物語る一件である。このような経営トップの悪性を指名委員会なり監査委員会が何故見抜けなかったのか疑問である。

加えて、第二に、一定金額を超える取引に関する財務情報に関しては、業務執行の意思決定およびその後の処理の「プロセス」が取締役会または指名委員会や監査委員会に提示されていなかったことである。この「プロセス」が取締役会に開示されるべきであった。業務執行の意思決定自体は会社経営者の専権事項であったとしても、意思決定および処理がなされた後の監査委員会において、意思決定と処理の「プロセス」が資料を添えて説明され、監査委員らに知る機会が与えられなければならなかった(この機会是与えられていたのに適正な手続がなされなかったというべきかもしれない)。あるべきコーポレートガバナンスが、たとえ「意思決定機能」を会社経営者に委ねるとしても、それは、取締役会の「業務執行のプロセス」を監督する権能を奪うものであってはならないからである。

第三に、会計監査人と会社との直接的な契約はもうやめなければならない。第三者機関を通じた会計監査人と会社との間接的な契約締結を模索する必要がある。なぜなら、監査法人の報酬は会社から支給されるという意味で、その関係は、利益相反的だからである。

第四に、経理部、その他の内部監査部門には、独自の内部通報制度が利用できるような配慮が必要である。

第五として、社外取締役についても、責任限定契約が故意または重過失のあるときは免責されないことを周知徹底すべきである。

いずれにしても、東芝の不正会計処理事件は、稼ぐ力を高めていくために攻めのガバナンス体制を強化するという理想に水を差したし、その道りが容易でないことを知らせることになった。