

2016 年 10 月 26 日

(株) 湖池屋

元常勤監査役 星 一雄

取締役会評価と監査役の在り方

1. はじめに
2. コーポレートガバナンス・コード 対応状況
3. 「取締役会評価」の個社別実施状況
4. 「取締役会評価」の海外事情
5. 「取締役会評価」の目的
6. 「取締役会評価」の具体的手順など
7. 次年度以降の検討事項
8. 我国の取締役会の現状と今後の展開
9. 「取締役会評価」と監査役の在り方
10. おわりに

- 別紙 1 コーポレートガバナンス・コード原則<抜粋>
- 2 花王(株) コーポレートガバナンス報告書<抜粋 i・ii>
 - 3 取締役会評価に関する規程並びに質問票<例>
 - 4 取締役会の実効性に関する自己評価<抜粋>

1. はじめに

東京証券取引所は、2015 年 6 月 1 日「コーポレートガバナンス・コード」(以下 CG コードと云う)を定めた。この CG コードは、ご承知の通り、上場企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指すことを目的とし、「企業の行動規範」を示すものであり、5 つの基本原則と 68 項目の原則並びに補充原則から成立している。上場企業(除く新興市場)は、基本原則を含む 73 項目について順守「Comply」することを求めており、順守出来なければ、出来ない理由をコーポレートガバナンス報告書(以下 CG 報告書と云う)により遅滞なく説明「Explain」しなければならないとした。

今回は、CG コードの「原則並びに補充原則」の中で開示すべきものとされる「11 項目」のうち、順守することが難航している項目、所謂現場が戸惑っているであろう「CG コード原則 4-11③」について採り上げ、これを通じて監査役の在り方について探ってみた。

(別紙 1) CG コード原則<抜粋>

各企業が戸惑っている理由は、我国において自ら「取締役会の評価」を行うという行動は、全く過去に経験がなく、その評価を支援するアドバイザーも少ない、そして何と云っても取締役会の構造が欧米と異なることから評価の「趣旨や目的」が分からないでいる企業の姿がある。現に、今春の(3/18)日経新聞紙上で『我国企業の企業統治からは、いささか文化が違う英米流の CG コードを押しつけたからこそ、起きるべくして起きたギャップにすぎない』との批判的コメントが掲載されていた。しかしながら、この「取締役会評価」は、取締役会の実効性向上を目的として毎年の継続実施と「結果の概要」を開示することを義務化した制度であり、健全な「企業統治体制」確立への道筋を付ける重要なツールとして前向きに捉えて行きたい。

2. CG コード 対応状況

(1) 初年度 (東証 1・2 部 1,858 社) 平成 27 年 12 月末現在

原則	内 容	実施企業	説明企業	説明率%
補充原則 4-11③	取締役会の実効性に関する分析・評価、結果の概要の開示(毎年)	676	1,182	63.6
補充原則 1-2④	議決権の電子行使のための環境整備 招集通知の英訳	820	1,038	55.9
原則 4-8	独立社外取締役の 2 名以上の選任	1,069	789	42.5
補充原則 4-2①	中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金と自社株割合の設定	1,288	570	30.7
補充原則 4-10①	指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言推奨機関	1,311	547	29.4

昨年 12 月末時点の「CG コード補充原則 4-11③」は、63.6%の企業が実施出来ず、非順守「Explain」となった。

順守(「Comply」)した企業でも実質的な記載を行っている企業は少数で、大多数の企業は、「社外取締役の複数選任が糸口についたばかりで時期尚早」、「監督機能を高めてから評価を実施すべき」と具体的な実施を見送っており、「次年度以降に開示予定」とする表現の企業が数多く見受けられた。

(2) 次年度 (東証 1・2 部 2,262 社) 平成 28 年 7 月 14 日現在

原則	内 容	実施企業	説明企業	説明率%
補充原則 1-2④	議決権の電子行使のための環境整備 招集通知の英訳	1,001	1,261	55.7
補充原則 4-11③	取締役会の実効性に関する分析・評価、結果の概要の開示(毎年)	1,245	1,017	45.0
補充原則 4-2①	中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金と自社株割合の設定	1,587	675	29.8
補充原則 3-1②	海外投資家等の比率等を踏まえた英語での情報開示・提供の推進	1,626	636	28.1
補充原則 4-10①	指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言推奨機関	1,694	568	25.1
原則 4-8	独立社外取締役の 2 名以上の選任	1,783	479	21.2

9 月 13 日に東証から発表された次年度の「CGコードへの対応状況」を見ると、CG コード原則 4-11③は、大幅に順守「Comply」に切り替えた企業が増え、非順守「Explain」は 45%まで落ちた。(12 月末比 18.6pt、Down)。

企業統治強化の動きの広がりや、各社の動きが見えて来たことなどから、CGコードへ本格的に取り組む企業が増えたのだろう。なお、全 73 項目全て順守の企業も 474 社となり、21%の水準となった。(同 9.4pt、up)

※8 月 22 日の日経新聞記事

『企業統治指針「全て順守」6 割に急増』…日経平均採用銘柄 225 社を対象

『3 月決算の日経平均採用銘柄 193 社を対象に調べたところ、CG コードの全指針 73 項目全て順守した企業は、全体の 60%に当たる 115 社となり、2015 年 12 月末の 30%から大幅に伸びた。同様に「取締役会評価」を実施した企業も 47%から 82%まで上昇した』 識者からは『先に企業統治指針を導入した英国でも全項目を順守している主要企業は、(約 10 年かけて)57%。完全順守率では肩を並べる水準だが、形式的になっているのでは』とのコメントあった。

3. 「取締役会評価」の個社別実施状況

上場企業の評価結果を見る限り、単に CG コードの主要項目を順守すると云う立場で実施している企業から、自社の取締役会の在り方を見直す良い機会と捉え、有効な手段として評価を具体的に実施している企業まで幅広く見られた。初年度は「取締役会評価」を企業格付けと勘違いし、良い結果を出すことが重要と、質問やインタビューに対して模範的な回答を示す企業もあったようだが、「取締役会評価」はハイスコアの結果を示すのが目的でなく、当該企業の取締役会が実効性を有しているかどうかを検証するものであり、この点を

誤解している企業が多く見られた。また、中には取締役会の評価では無く、代表取締役が取締役個人の「人事評価」をしていると疑われる様な「CG 報告書」も見られたようだ。多くの実務担当者から「誰が、何時、どんな目的で、どんな項目で評価するのか、評価の結果が、企業格付けに影響するのか」と云う照会・質問が東京証券取引所にも多数、寄せられ、現場では大きく混乱したと聞く。今年 8 月までに提出された幾つかの個別企業の「CG 報告書」から評価結果の概要を一部紹介する。

※個社別の事例

アサヒグループH 監査役会	取締役会事務局が取り纏め。 社内アンケートに基づき、各取締役が自己評価を実施。 その後、第三者の意見を聴取し、後継者育成計画(サクセッション・プラン)が課題とされた。
アステラス製薬 監査役会	初年度は、取締役会の在り方を各取締役が考える時間が必要として実施を見送る。 二年目は、全取締役、監査役に対し実施し、取締役会の監督機能最適化に向け見直しを始める と共に、リスク体制の強化と十分な情報提供に努めることを確認した。
TDK 監査役会	独立社外取締役が議長を務め、取り纏めは外部コンサルタント。 アンケートとインタビューの 組合せで実施し自ら問題点を開示したのが特色。(中長期的な経営課題・成長戦略における主 要なリスク、人材や組織戦略等について取締役会でより時間を割くことが重要との認識)
伊藤忠商事 監査役会	外部コンサルタントを起用しアンケート(匿名)と個別インタビューを併用した。「形式より実質 を重んじる企業文化が存在する」との第三者評価を得た。 今後、取締役会が「モニタリング型」に注力した形へ移行するかどうか検討する。
花王 監査役会	独立社外取締役が取締役会議長を務め、社外取締役・監査役が評価者となり評価を取り纏め た。取締役会の課題として、中長期の成長戦略などの議論に時間を割いて行くことが必要と 指摘された。 (別紙 2)花王㈱初年度CG報告書<抜粋 i> 次年度は、初年度に社外役員から提案された企業戦略等の大きな方向性について、全役員間 で議論が可能となった。また、完全順守から 3 項目ほど非順守に変更修正した。 取締役会をチェックする立場の監査役会が自主的に自己評価をして公表したのが特徴。
第一生命 監査役会 →監査等委員会へ	無記名アンケートを実施、取り纏め分析は第三者。 質問項目の公表(別紙 4 参照)が特色で 取締役会は今後、大所高所からの議論とメリハリが必要との認識が統一された。 なお、10 月 1 日から監査等委員会設置会社に移行し、持株会社となる。
日産車体 監査役会	社内アンケート実施し取締役会の実効性は、確保していると確信した。 今後、経営方針や経 営課題、事業環境に関する議論をより充実できるよう、更なる改善・充実を図る。
コニカ・ミノルタ 指名委員会等	(取締役会議長談話から) 取締役会評価:2004 年から我国で先行実施 2003 年のコニカとミノルタの統合当初から、委員会等設置会社(現・指名委員会等設置会社) として監督と執行を分離。ガバナンスが適切に機能しているか、改善点はないか、などを検証 する目的で評価を始め、年 1 回、継続実施している。議長が、取締役全員に自己評価アンケート (選択式と自由記述の組み合わせ)を依頼し結果を踏まえ、次年度の取締役会の運営方針や 改善策を示す。毎年同じ質問ではなく、当社の持続的成長には何が必要かを重点的に聞き、 定期的に外部機関の評価を受けることも検討している。 経営陣は、社外取締役から「見られている」という緊張感の下で経営している。意思決定を 早め、不採算事業を放置できない状況を造っている。 評価を通じて外国人取締役の起用等、多様性の確保が課題として浮上した。

4. 「取締役会評価」の海外事情

「取締役会評価」とは、取締役会が「企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて主体的に適切な役割を果たしているか」チェックする PDCA を使った手段で、海外においては一般的な制度として確立されている。欧米は勿論、南米やアジア等の主要国に於いても実施されており、我国は、後発組であると云える。

(1) 米国の状況

1980 年代までは、企業内業務執行経営者が勢力を伸ばし、取締役会を支配していた。その後、国内経済の不況を背景として企業の再編などが求められ M&A など企業買収が多く見るようになったが、企業経営者は、自己保身や地位保全のための防衛手段を選び、企業経営の合理性を無視した行動に走り、株主等の利益に反するようになった。しかしながら社内勢力が強い取締役会では、こうした経営者の動きを阻止・牽制することが出来ず、株主などから「取締役会の改革」が叫ばれた。こうした中で取締役会が果たすことが出来る、唯一の重要な機能は、経営者を選任し、監督し、解任することであり、取締役会がそのような機能を果たすためには「取締役が経営者から独立していることが必要」だとした。

1990 年代に入り、経営者による暴走防止を目的として「最低でも取締役の過半数は、社外取締役とする」法的措置が為され、併せて「取締役会評価」制度が推奨された。

その後、2001 年のエンロン事件、翌年のワールドコム事件などの大きな事件を受けて、03 年ニューヨーク証券取引所の上場規則が改正され、「取締役会評価」を実施することが上場全社に「義務付け」られた。

また、2008 年の金融危機（リーマンショック）の際には、金融機関の取締役会が、複雑な「金融リスク」を理解しておらず、その結果、経営陣の決定に対し、適切に監督出来なかったことが問題となり、09 年 OECD が、外部専門家に依る「取締役会評価」を提言するに至り、現在では大手の一部が採用を始めた。

※全米取締役会協会で発表の評価項目

取締役会の役割並びに取締役会の人数・構成・独立性
取締役会のリーダーシップ、チームワーク、業務執行者との関係
取締役会(及び委員会)の会議の内容と必要な情報
取締役及び業務執行者の研修・評価・報酬・自社株保有状況
後継者育成計画(サクセッション・プラン)
企業倫理並びに法令遵守
利害関係者との関係

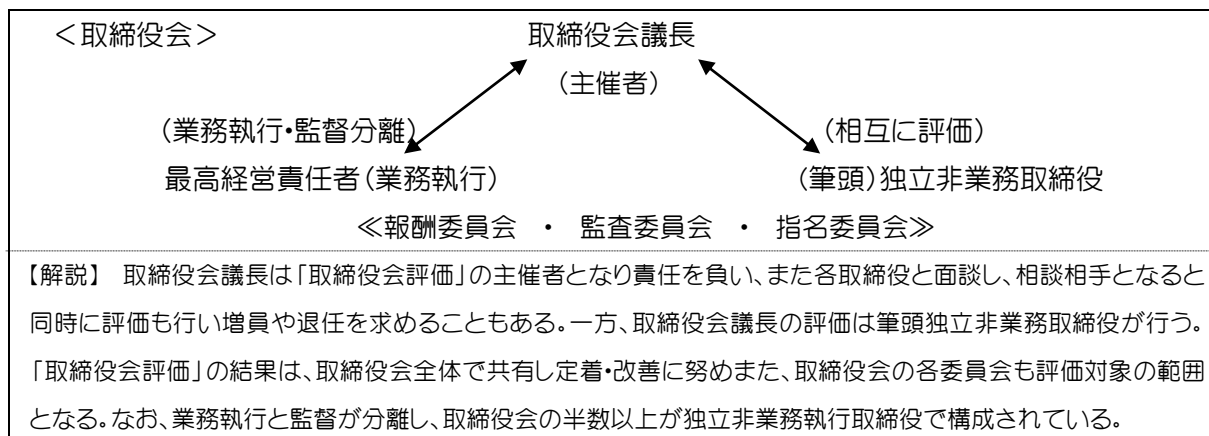
(2) 英国及び欧州の状況

英国においては 2003 年に改定された「統合規範」において「取締役会評価」の実施を上場企業に求め、その後、更に OECD の提言に伴い 2010 年に制定された CG コードにおいて、FTSE350 企業(注)には、自己評価に加え「3 年ごと」の定期的な「第三者評価」を求めた。2014 年末には、CG コードの項目全てを順守している所謂、「Full Comply」の割合は 6 割程度となった。なお、「第三者評価」は経営コンサルティング会社や監査法人などがこれを行い、利益相反の疑念を防ぐため社名も公表している。

(注) ロンドン証券取引所の上場企業の内、時価総額上位 350 社から構成されている企業群

欧州も、EU 加盟国に対して「取締役会評価」を毎年行うことを推奨しており、現在英国はもとより、フランス、オランダ、イタリアそしてドイツなど多くの国が「CG コード」で規定している。何れも主要企業のみを対象とした調査であるが、2011 年の実施率はいずれも高水準である。但し、上場企業は、極めて少ない。

※英国企業の取締役会の構成イメージ



※英国財務報告評議会 FRC(「Financial Reporting Council」)

指導要領で求める評価項目
取締役会の構成(スキル、知識、経験のバランスや多様性の状況 等)
取締役会の実効性(企業の目指す方向性との合致、取締役会議長・独立社外取締役等の役割 等)
後継者育成計画
取締役会に提供される情報の品質
意思決定の品質(リスクの検証、個々の提案に対する議論の質、意思決定プロセスや権限の明確さ 等)
株主及びステークホルダーとのコミュニケーション

5. 「取締役会評価」の目的

目的は、大きく二つあり、ひとつは取締役会全体の職務や機能の向上を図り、「取締役会の実効性を高める」こと。これは文字通り取締役会の職務などが、正常に発揮されているかどうかを確認することで、正に監査役視点であり、その役割・責務に他ならない。今ひとつは「結果の概要」を公表・開示することで、株主などのステークホルダーに対して対話の材料を提供し、彼らの信頼を得ることにある。

※取締役会の実効性とは

情報を集約し、議論を展開して意思決定すると云う、三つのポイントがあり情報収集や議論だけで終わることが無いように、適切な行動に結びついているかが重要なところ。 『最悪なのは情報を集め、種々議論するも、結論が出ない状態』 I. 「正しい情報が集約」されているか 意思決定に関わる正しい情報が適時・適切に取締役会に提出される仕組みが出来ているか。 II. 「多面的な視点で実質的な議論」が、なされているか。 取締役会構成員(取締役・監査役)が多様性を備えたメンバーであり、各自が今まで培ってきた経験や知識を軸に議論を深めることにある。その為には当然、主催者(取締役会議長など)には議論を引き出す「ファシリテーション能力」が求められる。 III. 「意思決定(判断)」に問題はないか 意思決定するには、事前に会社の目指すべき方向性や在り方等をメンバーが共有したうえで、その方向性に沿い適切な意思決定が行われ、客観的・社会的に見ても問題ないか。

6. 「取締役会評価」の具体的手順など

(1) 取締役会評価全体の枠組み協議

まず、主催者である非業務執行役員と、評価の軸となる「取締役会の在り方」を定めて置く必要がある。どのような取締役会が自社にとって最善なのかが明確に理解されて、初めて現状の「取締役会の課題」が見えて来る。その為には「取締役会の進むべき方向」と「現在の取締役会の立ち位置」、それと「CG コードが求める取締役会の姿」のこの三者を比較検討し、「ギャップ分析」を行なうのも一つの手法だ。

目指す基準や課題が定まらなないとアンケートの回答欄が「分からない」と云う答えが多くなり、方向感が出ず、形式的な作業に終わってしまう懸念があるので注意が必要だ。なお、今後継続実施する制度なので、この取り組みに対し「社内規定」を制定し、留意事項など関係者の十分な理解を得て確認しておく必要がある。

(別紙 3)「取締役会評価」に関する社内規定並びに質問票(例)

(2) 評価者(主催者)と評価時期

CG コードでは、評価主催者を取締役会議長や独立社外取締役を想定しているようだが、非業務執行者で構成する委員会の長や監査役会議長なども範疇に入る。個人的には取締役に對し一定の距離を置いた監査役会(議長)が、評価者主体となるのは合理的であると考えている。なお、外部の第三者評価機関を利用するのも、ひとつの手段だが経費が掛り過ぎる面もあるので、まずは自ら実施して見て補助的に第三者を使うのが良いと思う。評価時期については、3 月決算で有れば 6 月総会、公表時期は 7 月となるので作業時間、分析期間を考慮して 4~5 月が適当な時期となるだろう。

(3) 評価対象と範囲

評価対象は、CG コードでは特に規定はなく、取締役会全体だけを評価するのか、取締役や監査役個人も含めるのか、また社内の「各種委員会」も加えた形で行うのかなど、社内で自由に決めれば良い。

評価範囲については、取締役会の運営面(日程調整、資料配布時期、事前説明など)にスポットを当て評価することは比較的容易で、差し当たっての着手に適している。

(4) 評価方法並びに評価項目

評価方法並びに、評価項目も特に CG コードに指定されておらず、各企業の判断・裁量に任されている。アンケート、個別インタビュー、集団ディスカッション方式など其々メリット、デメリットがあるのでその特性を踏まえたうえで運用していく。また、記名・無記名を含め複数の手法を組み合わせる工夫も必要だ。多くの企業では、「自己評価形式」を採用、アンケート調査表を送り、回答させ、次に個別インタビューで取締役会の課題を洗い出している。その際、重要な論点については、記述式の設問を設けるなどの工夫をしている。

評価項目は、本稿第 4 章の「海外事情」で紹介した「全米取締役会協会」や「FRC」及び、他社事例などを参考にしながら自社の事情を踏まえ幅広く検討することが必要だろう。

※評価対象主要項目 (例)

企業の目的・方向性 取締役会の在り方	企業の在り方、将来の方向性(企業理念)は、決定しているか 取締役会の職務・機能を理解しているか 執行に対する客観的な監督(モニタリング)機能が発揮されているか
取締役会の規模、構成及び 運営状況	主催者(取締役会議長など)のリーダーシップは、発揮されているか 取締役・監査役の社内・社外の割合は、適切か メンバーのスキル・知識・経験等の多様性への配慮は、されているか 開催頻度、議案書類の提示時期、説明状況、情報内容、審議時間等は適切か

社外取締役・監査役(委員)に対する支援体制	開催日時のスケジュール化は、出来ているか 教育や研修体制は、充分か 事前の情報提供と充分な準備時間が確保されているか 取締役会での発言機会や時間が確保されているか 社内は勿論、社内外役員間とのコミュニケーションは、出来ているか
意思決定プロセス	メンバーが判断基準の軸を理解し、押えているか 主要な決定事項の争点、リスクの特定・検証手順や過程が明確か
対外的なコミュニケーション	株主他のステークホルダーとの関係を意識しているか その他、社会貢献・環境課題への対応等も意識する

(5) 評価結果と取り纏め

事務局が結果の取り纏めを行い、取締役会で説明・審議する。取締役会で確定した評価結果は、その内容のまま「CG 報告書」で開示する必要はなく、改めて骨子や概要を示す文章を作成し、「結果の概要」として取締役会で承認を得た上で、開示する。

(6) 結果の概要を開示

次年度に向けた行動計画を設定し開示する。企業機密に関わる事項や具体的な課題の「開示」までは要求しておらず、あくまでも「概要」である。もっとも投資家からは、今後の課題や、その対応などについても具体的に開示して欲しいとの要望があることは事実だ。なお、未だ「取締役会評価」が定着していない我国においては、文中に「問題点」と云う文言の使用は誤解を招く恐れがあり避けた方が良いだろう。また、「改善点」と云う文言も文脈次第では、誤解を生む恐れがあるので慎重に対応すべきであろう。

7. 次年度以降の検討事項

第3章で説明したように、二年目に入り「取締役会評価」の順守率は、55%と大幅に18.6pt上昇した。

「取締役会評価」の趣旨や目的が理解されたこと、他社動向が判明したことなどが、順守(Comply)に大きく寄与したと思われる。全ての「CG 報告書」を読んでいる訳ではないが、「評価主催者は誰なのか」「何のために実施しているのか」が、不明な報告書が眼につき、「取り敢えず形だけ整えよう」とした形跡も伺える。

こうした流れを考えると将来、「取締役会評価」は、目的に向かい毎年改善・向上して行く企業と、外形の体裁のみに留まり、実態が全く伴わず改善が進まない企業との「二極分化」が生じるのではと危惧をしている。

何れにしても前年の課題をどう評価し、検討を進めたのか、新たな取り組みや行動を次年度では、どうしたいのかを明らかにする必要がある。(別紙4)「取締役会の実効性に関する自己評価」<抜粋>

(1) 目的意識を持った展開(各コードの再点検)

自社の置かれた環境の変化や企業統治の在り方・考え方などの変更により順守(Comply)から、非順守(Explain)に変更することは当然、起こり得る。CGコードは、原則主義を採用しており、変更することは、上場規定に抵触しないので心配はいらない。但し、変更する場合は、その理由を開示し説明する必要がある。

具体例だが、花王㈱の2年目CG報告書を見ると、前年順守した項目「原則3-2②iii、及び4-8①」などを非順守に切り替えた。自社の実態に合わないCGコードへの対応を変更した訳で、こうした動きに個人的に賛成する。今後、各企業の施策の積み重ねの中から、形式的な対応では無く、実効的な取締役会や企業統治の在り方が出来上がれば良いと思っている。(別紙2)花王㈱初年度CG報告書<抜粋> ii

なお、CGコード施行後、金融庁と東証が共同で、コードの実施状況など現状を調査している「フォローアップ会議」が月一のペースで開催されており、近いうちに何らかの動きがあるのではないかと。

(2) 自社の目指すべき方向と取締役会の運用方法の選択

我国企業の取締役会の多くが、業務執行に関する最高意思決定機関としての側面を重視した「マネジメント型」であり、CG コードが目指している監督に特化した「モニタリング型」ではないことで、各企業が、戸惑っていることは既に述べた。ここで重要な点は、「CG コードは原則主義を採用」していることから、自社の目指すべき方向や立場を総合的に判断し、取締役会の「基本的な運営方法」を検討し、どちらの体制が良いのか結論を出せばよい。「マネジメント型」を基準とするならば、業務執行の決定機能を前提に、最低限の「モニタリング機能」（社外取締役、監査役支援体制など）が機能しているかを確認する必要がある。

CG コードが「モニタリング型」をベストプラクティスとするのは、現在の我国を取り巻く経営環境の変化を反映した為に他ならないが、有益であっても万能ではないことを前提に考えるべきだ。

※モニタリング・モデルが想定する監督とは

「モニタリング・モデル」において想定する監督とは、経営者の個別的な意思決定や業務執行を審査することを想定している訳ではない。「モニタリング・モデル」が想定する監視・監督の趣旨は、「経営者に結果の妥当性について取締役会に説明し、納得させる責任（アカウンタビリティ）を負わせること」にある。単なる説明だけでは責任を果たしたとは言えない。

社外取締役や監査役は、能力的な面では、業界の専門的知識は必ずしも重要では無く、広い視野を持ち、バランス感覚の優れた人材が適役だ。むしろ経営者としての一般的なマネジメント能力が必要とされ、経営執行者からの独立性を、その本質的要素と捉える。

(3) ソフト部分の評価

取締役会の構成、事前準備書類などの運営状況や役員の研修などの支援体制などのハードの部分は、漸次改善していくことに期待出来るが、取締役会における意思決定の「質」を高めるための、集団としての意思決定過程や取締役個人の貢献度などを適切に判断し、改善して行くソフト部分の評価が難しい。

集団としての意思決定は、取締役会のリーダーの個性や在り方、参加者個人の発言力などの特性、或いは当該企業の文化などによって大きく「バイアス」が掛り、評価に変化を生むのではないか。業績低下傾向時や大きなリスクを抱えた場合の意思決定時において悪い情報を包み隠さず提出され、忌憚のないオープンな議論が出来るのか、そして意思決定まで進めるのか。そうした状況を冷静、かつ客観的に「評価」が出来るのか。ソフト部分の評価は、今後の課題となるだろう。

(4) 第三者評価機関の利用

我国でも一部の企業で外部の第三者評価機関（監査法人、IR支援サービス会社、信託銀行関連）を利用したケースが見られたが、その理由として「取締役会評価」が、不案内である、評価結果の客観性・信頼性を担保したい、などの意向があった。評価費用や時間も相当掛ると思うが、ソフト部分の評価など、内部からでは見え難い問題をクリアする意味では定期的に利用するのも良い方法であり、選択の一つである。

英国で、3 年ごと定期的に外部機関評価を推奨しているのも、「第三者の眼」があって初めて「評価」が機能すると云う事が理解されているからだ。

(5) 報告期限猶予措置の不適用

CG 報告書は、初年度には、定時株主総会終了後、6 か月以内に提出すれば良いとする猶予期間が設けられていたが、次年度（二回目）以降からは、総会終了後、速やかに提出することとなるので、予め開示準備を固めて置く必要があるでしょう。

※次年度以降の具体的検討事項＜例＞

自社の在り方や方向性・ビジョンが明示され徹底しているか	目指すべき基本方針（企業の在り方、将来の方向性）についてメンバー全員が認識できているかを確認。自社の置かれた環境と取締役会の在り方、方向性の確認と変更の是非を討議する。
取締役会の体制、監督方法	監督機能最適化に向けてどう動くのか。（事業環境、業績動向を踏まえ、体制をマネジメント型、モニタリング型のどちらにするのか）
取締役会メンバーの多様性	取締役会構成員の各人のスキル、経験、多様性に何を狙って具体的にどう対処したのか点検し、新たな課題があれば更に検討を加える。
取締役会の付議事項整理・決定（権限委譲）	モニタリング型を目指すので有れば監督と業務執行の分離は不可欠。マネジメント型でも決議・審議事項の「選択と捨象」は必須だ。
社外取締役・社外監査役の役割	社外取締を導入した経緯と結果のチェック及び今後の対応を検討。マネジメント型かモニタリング型でその役割・課題を変えるのか。
取締役等のトレーニング	自社や業界に関する知識・訓練や教育・研修体制の点検。後継者育成計画の在り方をどう扱うのか幅広く討議を行う。
任意の委員会等の設置	監査役会設置及び監査等委員会設置会社での指名・報酬に関わる任意の諮問委員会設置の是非や在り方を検討。
結果の概要	形だけの実行報告は後日、後悔することになるので止めること。今後の行動計画（アクション・プラン）など、具体的に説明することが大切
その他留意事項	前年度順守（Comply）した項目（コード）で不具合が無いかが再点検する。今後、CG 報告書と有証報告書の提出時期が、ほぼ同一時期となるので記載内容に齟齬が生じないよう留意する。

8. 我国の取締役会の現状と今後の展開

(1) 我国の一般的な取締役会

A) 特徴

- 取締役会が、重要な意思決定機関（執行機能）として位置づけられているため、業務執行審議案件が多く、結果として企業戦略等の大きな方向性や経営方針に関わる討議などをする機会や時間が少ない。
- 運命共同体的な企業文化が相まって一般に「全会一致」が事実上の原則となっており、決定すれば堅固だが、一致するまで意見の摺り合わせが行われ「決定事項」にメリハリが無くなる可能性があると同時に意思決定が遅れることや「責任の分散化」にも繋がり一種の「責任逃れ」に通じる点も否めない。
- 取締役会メンバーは、社内取締役が大部分を占め、社長・会長をトップとするピラミッド型人員構成（上司と部下の関係）が成立し、法的に「監督権限」は備えているもののその実質的な動きには疑問が残る。
- 社外取締役の数が少なく構成比率などの法的な縛りも無いため、会の運営に厳しさに欠ける。
- 監査役（会）は、相応の牽制機能を果たしているが、審議案件の議決権を持たず、経営陣の人事権も無いため、代表取締役などを排除出来ない立場にある。【取締役の差止請求権（法 385-1）は、牽制機能はあるが、法令違反の事実確認が難しく実務的に難航する】

B) 背景

- 会社法

会社法上は、取締役会の「職務」は、業務執行の決定（法 362-2-1）、取締役の職務の執行の監督（法同-2-2）、そして代表取締役の選定及び解職（法同-2-3）が定められており、所謂、「業務執行決定」と「監督」の二つの権限を備えた形となっている。その為に我国では、広範囲に業務の決議事項を処理する「マネジメント型」の取締役会が圧倒的に多いのだが、昨今「モニタリング型」も指向している企業も少なくなく、「ハイブリッド型」の企業統治体制となっている。

➤ 我国の人事諸制度

長期にわたり人材を育てる仕組みを前提にした終身雇用が一般的である。全社員が入社以来、教育・研修などを経験し、関係者から人柄・適性等を複眼的に観察され、「人事評定」が毎年繰返し行われており、これは代表取締役候補者も例外ではない。通常、社内の皆が知っている者が、部長から役員そして代表取締役になる仕組であるが、先輩或いは社長・会長などの推薦・推挙が人事に大きく影響することは確かであり、最終決定過程において客観性・透明性などに欠けている面も事実であろう。

今日の経営環境の中では、優秀な管理者或いは業務執行者が、必ずしも「優秀な経営者」には結びつかず、過去の延長線上では、推し量れないことが理解されている。「後継者育成計画」が、取締役会などでオープンに議論されるようになるのは結構なことだが、経営者教育をどうするのか、社内のコンセンサスや、守秘義務をどう確保するのか、など我国では未だ途上段階で数々の問題が出てこよう。

➤ 経営者人材マーケットが脆弱

現実の社外取締役を俯瞰してみると士業者、学者、官僚等が多く、企業経営実務経験者が未だ少ないのが現状だ。日本弁護士会、日本取締役協会そして日本監査役協会などでマーケット造りに動き始めているが、質・量共に経営実務経験者を潤沢にプールするには未だ脆弱に過ぎる。

因みに、ある監査法人が、上場企業に対し実施したアンケート結果に依れば、社外役員に求められる必要な経験・知見として、重視するのは「経営陣幹部の経験」がトップに位置付けられた。

「需要」があれば「供給」は必ずついてくるので余り心配はしていないが、今少し時間が必要だろう。

➤ 家族主義と外部人材導入への拒絶反応

我国の経営は、一般に家族主義と云われ、全人格的な結びつきが経営者と社員、あるいは社員同士にみられる。この事は日本企業の福利厚生制度の手厚さにも見てとれ、これらの制度は単なる生活補助ではなく、慣行としての「従業員の家族への配慮」といった意味合いも持っていた。気心の知れた、価値観が共有された仲間同士で会社を牽引してきた自負もある。価値観の違う外部人材の導入により意思疎通が出来て、本当に企業を良くするのか、こうした疑問が未だ完全に払拭されていないのが現状か。

(2) 今後の展開

A) モニタリング型色彩の強い取締役会へ指向

我国の取締役会は、現行の会社法、取締役会の構成要因、経営人材マーケットなど考慮すると欧米諸国のような「モニタリング型」取締役会とは程遠く、親和的でないのは事実だ。現に平成 14 年に導入された委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）は、「モニタリング型」と云われているが、未だ 69 社とその広がりを見せていない。しかしながら、CG コードの影響もあり、大手上場企業にあっては、執行役員制度を導入し、業務執行の分離や権限の委譲を可能の限り進め、併せ「任意の人事関係諮問委員会」を設置してモニタリング型的色彩が強い取締役会を指向する動きを加速させている。これは、現在の資本市場の現状と今後の業務展開の主戦場は、国内では無く、海外市場で有ると睨んでいるからに他ならない。

B) 社外取締役の構成比率を規定する法的措置

我国でも早晚、経営陣に何の ^{しがらみ} 柵 も無い社外取締役の取締役会における構成比率や員数などについて法的措置が採られることは十分予想されるが、今ここで全ての上場企業に要求をしても、経営人材マーケットが未成熟で在り、物理的に無理がある。

社外取締役の導入が本当に企業統治体制に寄与し、企業価値の向上に資するのか何の確証もないのが現状だ。社外取締役に期待されることは「監督機能」への参画であり、業務執行の決定機能ではない。ましてや企業不祥事対策でもない。現在、社外取締役の選任に社会から高い期待が寄せられているが、これによって取締役会の様々な問題が一挙に解決されるということには決してならない。

C) 社外取締役の限界と補強策の模索

米国や我国での大企業不祥事を踏まえて、社外取締役が充分機能しなかったことに、その運用に齟齬が有るのではないかと反省や疑問が出ている。具体的には財務情報をはじめ、取締役会に提出される諸情報が、余りにも経営執行側に依存し過ぎると云う点である。

こうした弱点を補完する手段、例えば監査役(会)との関係強化、「取締役会評価」の第三者評価の法的義務化、或いはCGコード補助原則2-5①にあるように、公益通報者保護法など法制化された機能を活用した仕組(内部通報の窓口を監査役会と契約をした弁護士とするなど)を支援策として構築する必要がある。

議決権を持つ社外取締役、高度で質の高い情報をもつ監査役そして詳細な現場情報を抱える内部監査部門とのトライアングルの関係を強化し、広義の監督機能を果たすと云う形態もあるのではない。攻めの部分を社外取締役が、守りの部分を監査役、そして兵站部門を内部監査部門が担当する。徹底した「モニタリング型」企業統治に移行出来ない我国においては、こうした三者の関係を組成・構築することが必要と思う。

D) 内部監査部門への指揮命令権の帰属問題

我国の内部監査部門は、内部統制システムの整備・構築を始めとして、金融業や製薬業そして建設業などでも商品開発や品質保証の観点から法令で「内部検証」や「内部監査義務」を各企業に負荷しており、責任を明確にするため「指揮命令権」は、業務執行責任者個人に帰属させているのが現状であり、企業慣行としても馴染んでいる。こうした環境ではあるが今後、企業統治体制向上の一環として内部監査部門を取締役会若しくは監査役会の直属の組織として法制化して行くことを検討すべきではないか。この場合、先に示した事情もあり内部監査部門の業務内容を分離・調整する必要がある。

E) 外部からの経営人材招聘とその覚悟

役員のみならず管理職を含めた外部からの人材招聘が、一層進展するだろう。外部からの人事は、社内組織を乱し、士気低下のリスクを抱えて「木に竹を接ぐ」結果となることも懸念されるが、これを踏まえて対処する必要がある。外部の人材を有効活用するためには、社内だけの視点で物事を判断することの限界やリスクを経営トップ自らが認識し、社外の意見が入ることによる摩擦を必要なものとして捉えたと云う覚悟とコミットメントが必要だ。こうした姿が、現場サイドでも外部の「知見」を取り入れることへの意義が理解され、適切な行動となる前提ではないだろうか。

F) 取締役会の職務の再定義(会社法の見直し)

現在の会社法で定める取締役会の位置づけ(職務)では実情とそぐわない状態が生じている。経営環境が激変している今日、ここで原点に帰り、「取締役会」「監査役会」を始め「業務執行委員会」「経

営委員会」「常務会」なども含めた夫々の職務や役割を根本から整理し、新たな企業統治体制を意識した会社法を検討すべきではないだろうか。

現状は、「取締役会」を「常務会」「経営委員会」で決められた事項を追認する機関、所謂法律の定めがあるので、やむを得ず「決定」する機関となっている懸念はないか。もしそうであれば、正に欧米型の「取締役会」に倣い、機能を「監督機能」一本に絞り、問題の業務執行者の交代を命ずる、報酬についても注文を付けると云った機関に特化するのも頷ける。その場合、ウイーク・ポイントとして残る企業内部情報監査の面は、常勤監査役を中心とする監査部隊の活用を考える必要がある。自前の生きた社内情報を持たない機関は、その機能を発揮しない。

9. 「取締役会評価」と監査役の在り方

「取締役会評価」は、先行している海外からも、健全な取締役会の文化を支える手段として「企業統治の中核」と位置付けられており、最も重要な項目として認識されている。しかしながら、「我国の企業統治」について海外から、理解できない理由として大きく次の三点が挙げられているので紹介する。

※我国の企業統治について理解できない三点(海外投資家視点)

- 監査役は、経営執行サイドの精神的な緊張感を醸成するなどの一定のモニタリング機能は働いているが、取締役会での議決権は無く、経営執行陣への人事権も保有しておらず、十分な監督機能を果たせていない。
- 内部監査部門は、業務執行責任者の直轄組織であることから業務執行側の全面指揮下にあり、監査役等が幾ら「連携」を叫んでみてもその効果には限界がある。
- 社外取締役は、取締役会メンバーの中で少数であるため議決権行使の効果が無いに等しく、経営トップ等への適切な牽制機能が効かない。

こうした状況を踏まえ、我々監査役が「取締役会評価」の健全な発展と目的を果たすために今後、どのような役割を演じていかなければならないのか、幾つか羅列してみた。

(1) 「取締役会評価」の主催者に社外監査役会議長は合理的

CGコードでは「取締役会評価」の主催者を非業務執行役員、取り分け取締役会議長や独立社外取締役を想定しているようだが、「取締役会評価」の狙いや目的から社外の監査役会議長が主催者となり評価を実施することは、合理的であり妥当と思われる。なお、今般の評価でも監査役が主催した事例もあるようだ。

(2) 「取締役会評価」への助言・指導を通じ取締役会の活性化に導く

個社別事例でも紹介したが、この制度を生かして取締役会の現状の問題点や課題を焙り出した企業も多数ある。毎年行われる「取締役会評価」が、形式的にならぬよう監視して助言・指導を継続して行くことは結果として取締役会の活性化に繋がることであり、これは監査役の役割に他ならない。

(3) 内部監査部門とのデュアルレポーティング体制確立と新たな仕組み造り

「取締役会評価」を健全に運営するためには、正しい情報が集約され、議論されるのが大前提。CGコード(4-13③)で云うように内部監査部門との関係強化は十分理解するものの、先述したように指揮命令権の帰属問題を抱えており、連携を叫んで久しいが、表面的な動きに留まっている。内部監査部門は、執行側の範疇であることに一定の理解はするが、全てを業務執行責任者の指揮下とする必要はない。

CGコードを定め運用を始めた今日、この機をチャンスと捉え、取締役会傘下への移行若しくは内部統制

推進部門や品質管理担当部門などを分離した内部監査部門を監査役会に取り込む制度的な仕組み造りを検討すべきではないだろうか。日本内部監査協会も「バーゼル銀行監督委員会」※の考え方を受けて既に動き出していると聞いている。

なお、我国の金融機関関係の現場では同委員会の意向を踏まえ、内部監査部のレポートは必要に応じ、監査役会及び取締役会の双方へ報告される仕組みとなっている。

※バーゼル銀行監督委員会（スイス・バーゼル在）…通称、「バーゼル委員会」

当委員会は、1974 年末に金融機関の監督における国際協力の推進を目的に設置され、法規制を制定する、あるいはそれを実施する権限は持っていないが、銀行監督に関わる様々な問題に対し、国際的に共通の理解を増進することを通じ、世界各国における銀行監督の強化を目指した委員会。

この委員会の内部監査部門の位置づけに関する考え方は『業務執行責任者の手足でなく、取締役会若しくは監査部門の手足とすべき』との見解・立場であり、現在の国際的な「流れ」となっている。

(4) 会計監査人との関係を更に強化

以前は、四半期ごとや本決算時の状況説明など年間 5～6 回程度の面談と記憶している。それも会社の応接室にて業務執行責任者同席で行ったため、何か物足りなく感じ会計監査人の事務所に強引に押し掛け面談して相手の本音を引き出した経験があるが、やはりインセンティブの振れ問題がその原因であった。以来、会計監査人の本音を聴きたい時は、相手の懐である「城」に訪問することに決めたものだ。

改正会社法や CG コード 3-2①の適用により、会計監査人の選解任・不再任の議案決定権が監査役等に付与され、「会計監査人に関わる実務指針」が出るなど、環境は格段に変わり面談する機会も増えたと思うが、業務執行サイドに接点が残っており、本音を引き出すには相手の「城」に訪問することが必要だ。

(5) 社外取締役との連携（CG コード補充原則 4-4①、及び原則 4-5）

社外取締役には様々な障害がある。具体的には、行動面の制約、監査・監督時間の制約、情報の制約そしてコミュニケーション不足だ。社外取締役が、監督の実効性を挙げられるように彼らと協働し情報や意見の交換を行うなどの連携を強化することが必要だ。我々監査役は、ともすると取締役の職務を監査すると云う立場から距離を置き過ぎているのかも知れない。常勤監査役が中心となり、非業務執行役員の会合を持ちかけてコミュニケーション造りをお願いしたい。情報量などの少ない社外取締役は、良質な情報交換の場を望んでおり、これをリード出来るのが、社内で一定の権限を持ち、状況を良く知る常勤監査役と考える。なお、社外常勤監査役の設置を法制化するのも良いと思う。

(6) 後継者育成計画（サクセッション・プラン）の妥当性確認

耳慣れない言葉だが、「取締役会評価」の主要項目の一つ。従来は、単純に代表取締役の後継者を見極め、育成することを指していたが、最近では目まぐるしく変わる経営環境の中、ビジネスチャンスをつまみ、またリスクを回避するために有能な人材をプールしておく「人事施策全体」のことを指している。

この計画は、ある意味「企業統治の根幹」であり、企業の現状やグローバルな展開など将来の方向感を見据えてこの計画の客観性・透明性・適時性などを取締役会の審議を通じ、その妥当性を十分確認していくことが重要で、トップの意向を忖度する文化（風土）が残る我国にとって難しい課題となるのではないかと。

なお、不十分な事前調査で選出された取締役が不祥事を起こし、会社に損害を与えた場合は、株主代表訴訟で不利な立場になる可能性も出て来るので注意を要する。

(7) 監査役設置会社の在り方を丁寧に説明

我国の監査役制度が、海外から理解されない原因に「経営陣への人事権不所持」などが云われるが、「監査役的活動」が表だって眼に見えない点もその原因ではないだろうか。此処は、機会あるたびに丁寧に説明して行くことだ。

- 上場企業の監査役会は、独立した過半数の社外監査役で構成され、財務に知見のある人物を織り込むなど多様性も充分備える。
- 監査役は、常勤制度を採用し、調査権など幾つかの権限(法 381-2～3)があり、企業の末端現場から管理職や代表取締役に至るまで幅広く良好な関係を保持しており、高度で良質な情報を得ることが出来る。
- 監査役は、独任制で一つの機関として位置づけられており、合議制は採らない。そのため監査役は、単独で権限行使をすることが可能で、経営陣に対する極めて強い「モニタリング」機能を保有している。
- 取締役を兼務しない独立した立場の監査役は、議決権を有しないため、反って冷静な眼で物事を捉え、個々の取締役の行動・思考等も客観的に観察し、監査出来る。

(8) その他留意点

A) 「任意の人事関係諮問委員会」の設置の是非

CG コード 4-10①の影響で「任意の諮問委員会」を取締役会の傘下組織として設置する企業が増えていくが、監査役設置会社と監査等委員会設置会社では、意味合いが異なるのではないか。ご承知の通り、「監査等委員会」には、取締役人事への意見陳述権(法 399-2-3)が与えられており、任意の諮問委員会を置くことには注意が必要だ。「監査等委員会」の主体性が疑われる懸念もあり、諮問の在り方やメンバー構成など慎重に対処すべきだろう。

東証の情報(9/末現在)によると、監査等委員会設置会社を選択した企業 661 社の内、任意で人事関係委員会を設置しているのは 114 社(17.2%)とあるが、命令・指示系統など中味は不明だ。

B) 外部専門家との良好な関係を構築 (CGコード 4-13②)

弁護士はもとより、その他の外部専門家との良好な関係を構築するのは当然のことで、一朝、事あるとき、慌てて対応するのは遅い。平時のうちから有事を想定し、監査役会の中で予め決めて置いた方が良く今回の「取締役会評価」についても「ソフト部分の評価」において、「心理学」や「行動経済学」の知見を有する冷静な第三者専門家の「協力」が必要となるのではないか。また、将来、自社の顧問弁護士に相談することが、不適切な場合が発生することもある。内部通報制度の窓口などと絡め、検討すべきだ。未だ数は少ないが、横河電機や京王電鉄或いはヤフーなどの監査役会(監査等委員会)が、既に会社とは別個に顧問弁護士契約を結んでいると報道(2016/4/4 日経新聞)されている。

C) 監査等委員会設置会社の動向に注視

「業務執行のモニタリング」強化を前提に、上場大手グローバル企業は、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社へ移行して行く一方、その他国内の上場企業及び中堅企業は、監査等委員会設置会社や監査役会設置会社へと棲み分けが進むだろう。特に中堅企業は、表向きは「会社のガバナンス強化(経営意思決定の迅速化、執行と監督の分離など)のため」と云っているが、本音は社外取締役の人材確保難航、役員人件費削減などから監査等委員会設置会社移行へ指向する傾向が強い。

監査等委員会の取締役人事についても、あくまで「意見陳述権」にすぎず、何らの決定権が付与されたものではなく、海外投資家の一部には監査等委員会設置会社の機関設計の脆弱性(人事関係委員会不存在、監査常勤者不在、議決権行使効果疑問など)を指摘し、株主総会において、移行に反対を表明し

ているが、現在の処、全て企業サイドに押し切られている。

昨年7月のスタート段階では、監査等委員会設置会社へ移行した企業180社の中で80.6%の企業が監査等委員の常勤制を継続採用しているが、「定款」に監査等委員の常勤制を明記している企業は、29.4%と、3割を割っている。(大和総研調べ) 大部分の企業が運用で常勤制を対処しているので、今後「常勤監査等委員」は、年々なし崩し的に減っていくのではないかと。組織監査が儘ならない中、日本企業の強みでもあった「現場主義」が崩されていくのは、我々監査役も座視している訳には行かない。

※最近の機関設計ごとの状況(東証上場企業:9月末現在)

上場企業の各機関設計社数(東証「CG情報サービス」情報) 全上場会社 3,528社のうち、	
* 指名委員会等設置会社 69社(2%)	* 監査役設置会社 2,798社(79.3%)
* 監査等委員会設置会社 661社(18.7%)、但し移行表明企業を入れると708社(20%)	

10. おわりに

今回、㈱花王でCG報告書の中で「取締役会評価」に併せ「監査役会評価」も公表していたが、大変画期的なことで、今後の「監査役会の立場」を更に明確にするためにも必要であり、他社も追従して欲しいところだ。

株主総会の席上、監査報告で「…については相当であると認めます」などの文言で監査活動報告を済ませるのではなく、本制度を通じ、監査役(会)の今後の在り方や課題などについて、株主を始めとするステークホルダーに継続して開示をすることは、監査役制度を健全に発展させるためにも必要なことだ。

監査役(会)の活動が、表から見えないことが、監査役制度を分かり難くさせている原因のひとつだと考えている。監査役は、アナリスト説明会やIR説明会などにも参加し、自らの業務内容を表に向かって説明するなど外部との接触を図るべきだ。

取締役会評価は、自らの取締役会の在り方を再検討し、今後の方向性などについてメンバー全員が確認し、毎年のPDCAを活用しながら改善して行く制度であり、終着点はない。導き出された「評価」をどのような理解し、次の行動に結びつけるかは、それぞれの企業の自主的判断に委ねられ、その積み重ねは、ボディブローとして自社の企業統治体制に大きく影響してくるだろう。その意味では「目指すべき姿」を定義し、常にこれを見据えながら真摯に取り組むことが重要だ。

機関設計はともかく、「取締役会評価」の活用を通じて、我国の歴史や文化に合致したベストな、企業統治体制が育てば良い。欧米諸外国にはない、我国独特の体制が存在しても全く構わない。

以上

【参考文献】

- 「取締役会評価の概要と実務における論点整理」(大和総研発行 吉川英徳、矢幡静歌)
- 「取締役会評価の前提と実践に関する実務面の検討」(EY総合研究所発行 藤島裕三)
- 「CGコード～2年目の対応に向けて～」(PwCあらた監査法人 小林昭夫)『週刊経営財務』税務研究会発行
- 「取締役会評価の実際と課題」高山与志子『証券アナリストジャーナル』(日本証券アナリスト協会発行)
- 大杉謙一「コーポレートガバナンスと日本経済」(日本銀行金融研究所刊行)
- 川口幸美 著『社外取締役とコーポレートガバナンス』
- その他、商事法務 日経新聞 日経ビジネス 東証の各資料