

委員会等設置会社と社外取締役の機能

○二年の商法改正で、○四年度から大会社の委員会等設置会社制度への移行が可能になった。業務上の意思決定が「執行役」に大幅に移譲されることで経営のスピードが実現される半面、社外取締役の機能によって経営の透明性を確保することが命題

となる。○五年四月一日現在、六一社が委員会等設置会社へ移行しているがまだメインストリームにはなっていない。実施から一年余のいま、あらためてこの制度のメリットと社外取締役の機能について識者の見解を求めた。

体験的 社外取締役論その一

銀行・保険会社は自ら範を示し、投資先に 厳しいガバナンスを

トップ人事の不透明感を排し、経営の独立性を確保すべし

経済同友会副代表幹事・専務理事

(りそなホールディングス社外取締役)

渡邊 正太郎

りそなホールディングス(りそなHD)は○五年三同期(連結)前年度の一兆六六三九億円の赤字から一転して三六五億円の当期純利益を計上し、巨大な公的資金の返済に向けて第一歩を踏み出した。りそなHDの取締役会は国民負担回避という意味でも、同グループの企業価値増大に重大な責任を負っている。りそなHDの社外取締役を務める渡邊氏に、金融機関におけるガバナンスの重要性、同社において社外取締役の果たしている役割を聞いた。



(編集部)

内輪の論理が 企業を蝕む

社外取締役としての活動を
始められたのはなぜか

花王で二六年間取締役を務めてきて、社外取締役が日本の会社に必要と感じたからだ。

グローバルな市場競争にさらされている数%の企業を例外と

して、多くの日本の会社では企業価値の追求が十分になされていない。それは取締役会が必要ない経営監視機能を果たしていないからだ。取締役会が内輪の論

理ないし自己に甘く動いているため、次代を託す新しいリーダーの選出も内輪の論理で進められてきた。

そうした状況は「エクセレン

体験的 社外取締役論その二

社外取締役は委員会等設置会社か過半数でなければ機能しない

社会がもつ過大な期待は「ないものねだり」

日比谷パーク法律事務所 代表弁護士
(野村ホールディングス社外取締役)

久保利 英明

久保利弁護士は長年、日本におけるコーポレートガバナンスの理論的な啓蒙に努力するとともに、野村ホールディングスの社外取締役としてあるべき企業統治の姿を実践してきた。昨年六月に請われて社外取締役に就任したニッポン放送では、ライブドアによる敵対的買収を受け、経営陣を支持して防衛策を実施すべきか、買収を受け入れるかのむずかしい判断を迫られた(今年三月に退任)。同事件からくみとるべき教訓を聞いた。

(編集部)



社外取締役は ブレイキ役にすぎず

どのような考えで社外取締役に参画しているのか

私は現在は、基本的に委員会等設置会社の社外取締役にしか就任するつもりはない。現状の判例では、社外取締役は委員会

等設置会社が、取締役の過半数が社外の会社でしか有効に機能しないと考えられているからだ。委員会等設置会社の社外取締役は強い権限が与えられているし、取締役の過半数が社外であれば取締役会決議で負けない。ニッポン放送のように委員会等設置会社ではなく、取締役

一九名中社外が四名という状態では、社外取締役は十分に機能を發揮できないと裁判所は考えているようだ。

社外取締役の機能とは

代表取締役や代表執行役の違法行為ないし不相当な経営判断にブレイキをかける、あるいは正しい方向に向けて横合いから

ハンドルを抑えるということだろ。社外取締役の機能はそれ以上ではない。

過半数を占めなければブレイキも効かないと

もちろん、いないよりはよい。たとえば、さきのニッポン放送事件で裁判所は「社外取締役が賛成した新株予約権発行だ

りそなグループの経営改革と社外取締役の機能 銀行経営に緊張感と異業種カルチャーの風

りそなグループでは〇三年六月の公的資金注入を機に、細谷英二会長を中心に抜本的なコーポレートガバナンス体制の改革を実施した。金融機関が委員会等設置会社へ移行することについては、その是非を含めてさまざまな議論がある。本稿では、取締役会運営事務局の立場から、当グループにおけるコーポレートガバナンス改革の一端を報告する。

りそなホールディングス
コーポレートガバナンス事務局担当

執行役 池田 一義

委員会等設置会社の 有効性

経営判断の誤りが企業価値を著しく毀損する事例が多発していることを契機として、一段とコーポレートガバナンスの重要性が高まっている。コーポレートガバナンスを強化する形態として委員会等設置会社が適当なのか、それとも監査役設置会社のままではいけないのかに

ついては広く論じられているところであるが、こうした「そもそも論」については別に譲りたい。しかし、少なくとも当グループが経営改革を進めるにあたっては、次の理由から委員会等設置会社への移行が大変有効に機能した。

第一に、取締役会の監督機能が強化される。代表執行役をはじめとする執行部門と社外取締役との緊張関係が形成され、経

営の透明性・客観性が格段に高まった。経営トップのアカウンタビリティが取締役会レベルで必要とされるからである。現実的に社外取締役に説明できないような事項は決定できないということが、株主重視の経営を貫くうえで重要な意味をもっていることを強調したい。

第二に、人材面において閉鎖的な金融界にあつて、他業態の息吹を積極的に吸収する仕組み

をつくることが可能となった。これには会長の細谷を中心とするトップマネジメントの、積極的に他業態の考え方を参考にしようとする姿勢が反映されている。

第三に、三名の社外取締役と一名の社内取締役により構成される独立した監査委員会により、執行部門の内部統制システムが厳しくチェックされている（参考1）。

銀行の委員会等設置会社への 移行の課題

預金者を含めたすべてのステークホルダーの信頼を

公認内部監査人 砂長 淳洋

○二年の商法改正により、大会社（もしくはみなし大会社）は○三年四月から、委員会等設置会社と監査役設置会社いずれかの制度を選択することが可能となった。金融界でもファンド、他業種からの新規参入行を中心に委員会等設置会社の採用が相次いでいるが、既存の金融機関において同制度の採用が主流になってきているとはいえない。本稿では、金融機関が委員会等設置会社制度を採用する際の課題や留意点について考察する。

経営の機動性と 監督の実効性

委員会等設置会社の特色は、業務の執行（経営）機能と監督機能を分離して、機動的な経営を可能にするとともに、監督機能の実効性を確保するところにある。

たとえば、監査役設置会社において社債を発行して資金調達しようとするれば、取締役会の決議が必要になる。取締役が海外に駐在していたり、数十名もいるような大企業では取締役会を開催すること自体が煩雑であり、迅速な意思決定の妨げにもなりかねない。

これに対し、委員会等設置会社では社債の発行のみならず、新株の発行や新株予約権の発行など既存株主の権利にかかわる事項についても、取締役会から委任を受ければ、執行役の判断

により実行することができる。このように委員会等設置会社では業務上の意思決定が執行役に大幅に委譲されることにより経営の迅速化が期待される半面、社外取締役の活用によって経営の透明性を確保することが必要とされる。

委員会等設置会社において執行役の監督を担う、指名・報酬・監査の各委員会はそれぞれ取締役三名以上、その過半数は社外取締役で組織される。指名委員会によって取締役候補者が選定され、報酬委員会によって個人別の役員報酬が決定される。監査委員会は取締役・執行役の職務執行の適否を監査する。

従来の監査役制度においては取締役や監査役を選任する際、代表取締役社長の意向が強く反映され、法令遵守に対する意識の欠如が問題となるようなケースもあつた。委員会等設置会社

では業務執行の監督に適した外部の独立性の高い人材を採用することにより、なれ合いを排した公正な監督が期待されている。それだけに実質的に独立性が高い社外取締役をいかに確保できるかが大きな課題となっている。

監督の実効性を確保 するためのポイント

委員会等設置会社において監督の実効性を確保するためには、各委員会の法律上の要件を形式的に満たすだけでは不十分と考えられる。実務的な留意事項を簡単にまとめる。

(1) 社外取締役の独立性

社外取締役の独立性に関する法律上の要件としては、商法特例法一八条一項において「現在および過去に会社の役員・使用人ではなかつた者しか就任できない」旨が定められているのみ