【第三種郵便物認可】

4/17

法務

「社外」明確な役割求める

取締役会の監督機能底上げへ

日本企業のガバナンス改革が3年目に入り、取締役会が経営陣を適切に監督する体制の整備が改めて問われそうだ。経済産業省は3月末、企業向けの実務指針を公表。取締役会で中長期の経営戦略などの議論を充実するため、社外取締役に求める役割を明確にし、効果的な人選につなげるよう要請した。近く始まる次の会社法改正の審議でも、監督機能を底上げする法整備が議題となる見通しだ。

東京証券取引所と金融庁がコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）を導入したのは2015年。改革の肝となる取締役会の監督機能強化では、東証1部上場企業の約8割が独立社外取締役を複数選任するようになった。だが、形式的な対応にとどまる企業もあり、より具体的な指針

経済産業省が公表した実務指針の骨子

①取締役会の経営監督機能の強化

- 中長期の経営戦略、経営トップの後継者計画の審議・策定
- 意思決定対象の絞り込み、執行部門への権限委譲

②経営経験などを重視した社外取締役の人選

- 社外取締役に求める資質、役割の明確化

③役員人事プロセスの客観性を向上

- 経営トップの選解任や評価、報酬に関する基準を明確化

④CEOのリーダーシップ強化

- 元経営トップが相談役や顧問に就任する際の役割を明確化

経産省、企業向けに実務指針

が必要と考えた」（経産省産業組織課）。

課題は社外取によるチェック機能の強化。経産省が昨年8～9月に実施した調査では「経営トップの後継者計画」「中長期の経営戦略」といったテーマの議論が足りないと答えた企業は全体の4～5割に達した。

そこで実務指針では、社外取に求める役割として経営トップの指名や経営戦略への関与、利益相反の監督などを列挙。一方で、業務上の細かい指導や社内不正の発見などは必ずしも期待されていないとした。有識者会議の委員だった沢口実弁護士は「会社側が求める役割が明確でないために対応に苦慮する社外取は少なくない」と指摘する。

多様な価値観や経験を持つ社外取の登用が重要としつつ、少なくとも1人は企業経営の経験者を選ぶべきだとも要請。事業に精通していない社外取には経営会議への出席を認めるなど積極的な支援が必要とした。

固定額の現金支給が多い社外取の報酬は「自社株や業績連動も含めて検討することが有効」とした。仏自動車部品ヴァレオ傘下の市光工業は独立社外取にも自社株報酬を付与。「経営に関与する意識を高め、有意義な助言につなげたい」（同社）という。

取締役会そのものについても見直すよう指針は求めている。取締役会の機能を「経営の監督」と、各部門の設備投資など「業務執行に必要な意思決定」の2つに分類。監督機能に特化するには社外取中心とし、取締役会議長も社外取が望ましいとした。大きな経営テーマを議論する時間を確保するため、業務執行の権限を経営トップらに委譲して議題を減らすことが必要とも促している。

現状では、権限委譲に踏み切る動きは限られる。監督機能を重視した会社形態の指名委員会等設置会社、15年に新設された監査等委員会設置会社では取締役らに委譲する法的根拠が明確なのに対し、日本企業の大半を占める監査役会設置会社では会社法の解釈が定まっていないのが主因だ。

会社法は取締役会の決議基準を「重要な財産の処分及び譲り受け」などと規定し、具体的な数値には触れていない。中央大学の大杉謙一教授は「法的基準が不明確なため、企業は保守的に運用する傾向がある」と指摘。こまめに事業を見直す企業などは決議事項が増え、結果的に監督強化を妨げている可能性がある。

法相の諮問機関である法制審議会は会社法制部会で議論し、19年以降に改正法案の国会提出を目指す。ガバナンス改革を後押しする法整備につながるか。

（伊藤正倫）