

独立取締役（社外取締役）制度に関する中間提言

「経営者の上司は誰か—独立取締役は企業の持続的発展を希求する市場経済の理性の要請である」

一般社団法人 日本取締役協会
独立取締役委員会

本提言の位置づけ

いわゆるリーマンショックに端を発する世界的な金融危機、経済危機を受け、一般に米国的なモデルとされる企業統治のあり方や独立取締役制度について様々な問題提起がなされている。しかしながら、企業という組織化された人間集団における権力構造が長期的、持続的に健全に機能していく上で、統治メカニズムが人間性の現実を鑑みて適切に設計され、運用されるべきことに何ら変化はない。そして古今東西、統治原理の基本は、組織の権力構造において個人にせよ集団にせよ、誰一人として実質的な上司のいない存在を作らないことにある。米国的なモデルに何らかの蹉跌があったとすれば、その統治原理やそこから導き出された統治モデルが、実態において本来の機能を果たしえなくなる制度面、運用面の欠陥を抱えていたと考えるべきであり、それが結果として一部の企業のCEOのように、短期的な業績と株価を押し上げてさえいけば、事実上、誰の監督・牽制にも晒されない圧倒的な権力者を生み出す危険性を内包していたのである。

このような問題意識を踏まえ、本委員会ではわが国の企業（主に上場企業）の経営組織の実態、取り分け実質的な最高意思決定機関である取締役会に、色々な立場で関わる人々（経営者・経営陣、取締役、監査役、株主・・・）の具体的な有り様に着目しつつ、グローバルな市場競争の現実の中で日本企業が長期的、持続的に健全性を保ちながら発展していくために、実質論として「独立取締役」という存在の必要性、有効性の評価、さらにはわが国の経営土壌、社会土壌の中でその実効性を高めるためには何が必要かを検討することとした。本提言はその中間段階における提言として位置づけられる。

独立取締役は経営者に対する監督・牽制機能を果たすため重要である

独立取締役に求められる主な役割は、社内のしがらみ等の諸事情で社内取締役だけでは適切な対応が期待できない場合であっても、企業の持続的・長期的な発展および企業価値の向上の観点から、当該企業としての適切な対応を貫かせることである。

経営者が、企業の持続的・長期的な発展および企業価値の向上の観点から、不適切な対応を選択しようとしている場合において、社内の階層の中から選ばれた社内取締役に、経営者の行動を諫める役割を期待するのはなかなか困難な場合が多い。とりわけ会社あるいは経営者が病理的な状況にある、あるいはその兆候が出始めた段階において、社内論理の優位がもたらす危険性は、多くの企業不祥事や破たん事例が教えるところである。経営者から独立した立場にあり、社内のしがらみのない独立取締役であれば、そのような経営者に対する一定の牽制・監督機能が期待できる。機関投資家など一般株主の中には、自分たちに代わり独立取締役が経営者に対する一定の牽制・監督機能を担うことを期待する声も多

く、また経営者からのコントロールを受けにくい独立した立場にある取締役が存在する取締役会は、国際的にも納得が得やすく、当該会社のガバナンスについてより良い評価、ひいては株価についても長い目で見て安定的に高い評価を受ける可能性も高い。

もちろん、個別具体的な株主は永久に当該企業の株式を保有するわけではなく、ある時点におけるそれぞれの利己的な動機づけで要求を行う存在である。しかし将来の株主まで含め時間的、空間的に無限の連鎖を持った「グローバル市場」として捉えれば、当該企業の全体価値を持続的、長期的に高めることに関して、経営者、独立取締役、株主の間に本質的な利害対立は存在しない。「独立」取締役はこのようなグローバル市場の健全な「理性」の要請と考えるべきである。そしてこのことは、世界と日本の市場経済の持続的な発展にとっても、基本構成要素である企業の健全かつ持続的な成長こそがその根幹となる以上、まったく同様である。

独立取締役がその役割を果たすためには、企業側の協力が不可欠である

独立取締役には、経営者から独立して、必要なときに臆することなく経営者に直言することが求められる。こうした役割を独立取締役が現に果たすためには、経営者が、社内の論理にとらわれず第三者の立場からの的確な指摘を受けることが重要との意識を持つことが不可欠であり、経営者自らが、独立取締役がその任務を果たすのに必要な社内環境整備に当たるべきである。たとえば、独立取締役に対して必要情報が事前かつ適時に伝達される社内環境整備などは現実問題としてきわめて重要である。

こうした社内環境が整備されることなく独立取締役が置かれても、独立取締役が果たしうる役割は限定的なものとならざるを得ない。形式だけではなく実質を伴うことが重要である。

日本の株式市場の活性化のためには、金融商品取引所による独立取締役についての自主規制が有益である

適切なコーポレート・ガバナンスの形態は、当該上場会社の規模、業種、特色などによって異なる。独立取締役についても、金融商品取引所による開示規制・上場規制を含む自主規制などを通じて、市場の要求に対する個別の企業の対応が採られていくことは有益である。各上場会社は、市場の要求に対してどのように応えていくのか、各種の情報開示などを通じて市場に向けて自社の対応について十分な説明を行うことが重要となる。

* * * * *

当委員会としては、以下の項目を含め、今後さらに独立取締役の活用に向けた議論を整理し、必要な提言を行っていく所存である。

- ・ 独立取締役は制度が求めるものか、市場が要求するものか。
 - －市場による自主規制（ソフト・ロー）を基本とし、かつ comply or explain 原則を採用する場合、その説明責任、挙証責任を実効的なものにする上で、金融商品取引所の課題は何か、そのために何らかの法制度面でのサポートが必要か。
 - －そこで当協会が貢献しうる課題は何か。
- ・ 独立取締役は誰の利益を優先して動くべきか。
 - －株主とは誰か。

- －短期的利益と長期的利益の時間軸をどう考えるか。
- －少数株主利益と多数派株主利益の関係をどう考えるか。
- －独立取締役は株主の「代理人」か、企業の全体利益の「代表者」か。
- ・ 独立取締役にはどのような人材が求められるか、どこに人材を求めるか。
 - －「独立」な人材とは誰に対する、いかなる観点からの独立性を持った人材か。
 - －独立取締役は具体的にどのような行為をすべきなのか、また、どのような場合に法的責任を負うのか研究する必要があるのではないか。
 - －独立取締役がその職務を遂行するのに必要な能力要件とは何か。
 - －独立取締役の候補人材が必要な能力要件を満たすべく、養成・教育さらにはプールする場が必要ではないか。そこで当協会が果たしうる役割は何か。
 - －職務遂行の実効性を担保するための工夫は何か、例えば複数の会社の独立取締役を兼任する場合、兼任できる会社数には限界があるのではないか。
- ・ 独立取締役と社内取締役との情報格差は企業統治の実効性にいかなる影響をもたらすか、独立性を保ちながら情報格差およびその影響を最小化する工夫は何か。
- ・ 独立取締役と社外監査役・監査役会との役割はどう整理されるべきか。
 - －監査役は取締役会の構成員ではなく取締役会における議決権を持たないことが、社外監査役・監査役会の役割を整理する上でどのように影響するのか。
 - －世界的にみるとユニークな企業統治制度である日本の監査役制度は、実態において企業統治上の機能を必要かつ十分に果たしているのか、さらにはその実効性を世界の市場関係者をして理解させ納得させることができるのか。

以上

※独立取締役については、2005年10月13日付「独立取締役コード」（日本取締役協会・社外取締役委員会）参照 http://www.jacd.jp/report/051013_01report.pdf

独立取締役委員会

委員長： 経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山和彦

副委員長： 中央大学法科大学院 教授 落合誠一

本中間提言は、2009年3月31日から6月12日まで、6回の会合を開催し議論を行った内容をまとめたものです。

一般社団法人 日本取締役協会
〒105-6106 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル6階
電話 03-5425-2861
e-mail: info@jacd.jp