

## ガバナンス研究部会（第262回）議事録

日時：2020年2月21日（金）～27日（木）

場所：パソコンを使用したテレワーク会議方式（新型コロナウイルス対応）

出席者：全員

### 【決議・報告事項】

- ・今井部会長から、2020年度部会研究基本テーマについて3案の提案があり、部会員による決選投票の結果、1案7票、3案12票で3案に決定した。

### 【定例研究発表】

1. 「社外取締役は正しい企業経営に、本当に役に立つのか（試案）」（山脇徹部会員）

#### <概要説明>

- 「社外取締役は正しい企業経営に、本当に役に立つのか」という問いに対して、まず始めに、企業不祥事発生時の社外取締役の状況を見たい。委員会設置会社の東芝の不正会計・原発不正問題を見ると、取締役会及び監査委員会による企業統治が正しく機能せず、4名の社外取締役（監査委員）の役割がきちんと果たされていなかった。同じく、監査役会設置会社のオリンパスの取締役会も正しく機能せず、4名の社外取締役はお飾りで、約20年に亘り約1000億円の飛ばしを許していた。
- このように「正しい企業経営に、本当に役に立たない社外取締役」ばかりでは、企業統治上も大問題であり、企業統治の改善と役に立つ社外取締役を増やす必要がある。その対応策として、2015年5月に会社法の改正、同年6月に東京証券取引所によるコーポレートガバナンス・(CG)コードの公表が行われた。これらの対応により、(独立)社外取締役は人数も増え、充実してきているが、正しい企業経営に、本当に役に立つ社外取締役は、社外取締役としての自覚と熱意を持てる人、人柄がよく柔軟性がある人で、かつ、経営者(経験者)や弁護士・会計士・学者・コンサルタントなどの幅広い層から人選すべきである。
- CGコード原則4-8で独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与すべきとされているが、その企業価値創造に資する社外取締役の役割は、効率性(投入資源に対する成果)のモニタリングをきちんとすることである。代表指標はROE株主資本利益率であり、その物差しが株主資本コスト(期待収益率)である。モニタリングの対象例は、取締役会の運営状況、経営戦略・経営計画の達成度と評価等であり、善管注意義務違反等がないかにも注意が必要である。

#### <質問・意見・感想と山脇回答>

- A氏：① 「正しい企業経営」とは何かを定義して頂いた方が理解しやすい。② 効率性のモニタリング実行の意義と限界は何か。③ 前半の「不祥事対応における社外取締役の役割」と後半の「企業価値創造のための社外取締役の役割」をうまくリンクして展開する視点は。

回答：① 「正しい」とは法令定款に反さないこと、CGコードやSR原則及びESG等のソフトロー等にも対応すること。そして、倫理面でもきちんとしていること。

② 効率性と健全性を何時も考えながらフォローする事と、中長期3年先のBS・PLを考えて効率性の追求をする事が大切である。しかし、途中での事業別損益趨勢の見極めと新事業育成は大切である。③ 前半の東芝の件は監査が絡む問題で、後半のテーマの中に監査問題を取り入れて、本案作成時に連結させる予定である。

B氏：今回は試案であるが、本案作成時には「社外取締役の役割・責務の重要部分として、取締役会へのステークホルダーの意見の反映」を追加して欲しい。また、独立取締役の資質については、経営の監督機能として、気後れせずにものを言う勇氣、正義感、公平感、誠実性（言行一致）、精神的独立性等の追加を、また利益相反の監督機能として、倫理的価値観、正義感、公平感、誠実性（言行一致）を追加して欲しい。

回答：ご意見有り難うございます。本案時に反映させる積もりです。ただ、CGコードにある関連規定全ては入れられないので、部会でのコード勉強会を提案します。

C氏：① 経営トップが関与した会計不正は、社外取締役が月1回の取締役会報告だけで不正を見抜くことは難しい。② 委員会等設置会社の場合、会計監査人の責任が重要だが、社外取締役は会計監査人の重要課題を理解できないのではないかと。③ 監査役会設置会社の監査役の方が、むしろ不正に気付くかガバナンスが効く可能性が高い。

回答：① しかし、今や監査委員会の下に監査委員会室を作り、内部監査部門も入れて、監査の充実をしている指名委員会等設置会社は多くなっている。選定監査委員を指名すると監査役と同一の監査も可能であり、トップの不正も暴く事が可能になる。

② 会計監査人の責任は大きく、東芝の例でも監査法人・会計士共業務停止処分を受けている。会計監査人の重要課題(KAM)を理解できる監査委員を選定すべきである。

③ 常勤監査役の方が監査委員よりも不正に気付くケースは多いと思われるが、機関設定会社毎に最適な監査体制の整備と有効な監査の実行が期待される。

D氏：① CG・コード原則4-7.には、独立社外取締役の役割・責務として、不祥事防止等守りのガバナンスにおける役割が記載されていない。② 知らぬが仏問題～不祥事における社外取締役の法的責任の問題について、知らなければ不祥事を指摘すべき責任がないのであれば、知らない方が得をする。取締役会には体制整備義務があり、取締役には情報収集義務があり、その任務懈怠責任を問うべきをどう評価するか。

③ 監査役経験者も社外取締役に適任なケースがあるとの事だが、どう改善すべきか。

回答：① 守りのガバナンスで大きい機能は「監査」であり、その監査は原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務で決められている。この監査機能は指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社でも読み替えて監査(等)委員(会)が担当する。② 後段の取締役会の体制整備義務と取締役の情報収集義務はその通りで、社外取締役監査(等)委員は取締役・執行役の業務執行を監査する義務があり、その任務懈怠責任はある。

③ まず、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社になる場合、社外監査役から社外取締役監査等委員になる場合あり。監査役でも監査の中に効率性のチェックを入れて、前向きな改善意見を監査報告の中に入れることが大切だ。そのため、コーポレートファイナンスの勉強と経営全般のあるべき姿をよく勉強する事が大切である。

E氏：① 不都合情報が入らなければアドバイスも牽制もできない。東芝やオリンパスの事例は情報遮断の典型例であり、社外取締役を責めるのは酷で公平ではないように思う。会計監査人の監査を受けた内容について、つんぼ棧敷に置かれた彼等に疑問を持ってというのは無理な注文ではないか。② 社外取締役の有効活用の必要最小限条件はバッドニュースも隠さず社外取締役に報告される事だが、どんな仕組みを作れば良いか(「知らぬが仏」の逃げ得を許さないためにも)。難問である。バッドニュースは、当事者にとって表沙汰にしたくないのは人情だし、諸般の事情を勘案すれば、隠蔽は合理的(「限定合理的」の意味:2019年5月のE氏報告「合理的経営判断の誤謬への監査監督対応」参照)

でもある。故に、規定化しても、実効性は期待できない。社外取締役もバッドニュースを聞きたくないのが人情である(知らぬが仏)。諸解説本には意見交換会等各社の工夫事例が紹介されているが、決定打はなさそうだ。③ 内部通報制度に社外取締役、監査役を「上手に」絡ませるのもバッドニュース収集の一策かもしれない。

回答：① 東芝については、委員会設置会社で社外取締役監査委員の責任は明確にあるのに、E氏は「責任を押しつけるのは酷で公平ではない」としており、全く理由が分からない。オリンパスについては、監査役会設置会社であり、監査責任は監査役会と監査役にあるため、社外取締役にない。その場合の責任は会社の事業の発展性・健全性に関する意見・助言の提出である。つんぼ棧敷におかれた者に疑問を持ってと言うのが無理な注文といわれるが、1200億円もの損失隠し(飛ばし)を約20年も続け、不自然な投資案件が取締役に度々提案されており、それらに唯々諾々として賛成してきた社外取締役には責任の一端はある。② 監査担当の社外取締役に悪い内容の情報も行く仕組み造りが必要である。E氏は会社内では悪い事も多く、隠蔽は合理的だと表現しており、会社内で役員、社員が悪事を働くことを推奨しているようだ。会社法やCGコードがあるものの余り役に立たないとの立場である。

E氏回答：合理的とは「限定合理的」の意味である。2019年5月のE氏報告「合理的経営判断の誤謬への監査監督対応」を参照

③ 社外取締役と監査役は内部通報制度をきちんと利用すべきである。

## 2. 「公益通報者保護法改正論議とその後の動向」(河口洋徳部会員)

<概要説明>

○ 2020年2月14日現在で、内部通報の自己認証登録事業者は49社となっている。各事業者において内部通報制度の適切な整備・運用が進むことは、社会経済全体の利益を図る上でも大きな意義を有しており、その実効性の向上は重要な課題であるとい

える。

- 公益通報者保護制度の見直しに関する主な論点として、通報者の範囲（退職者や役員も保護の対象に含めるか）、通報に伴う損害賠償（通報者は内部通報を理由とした損害賠償を負わない）、行政機関への通報（証拠や目撃がなくとも、通報者が氏名や違反内容を明らかにした場合は保護する）、立証責任の緩和（事実上の推定を活用するなど通報者の負担を適切に緩和する）、内部通報の体制整備（一定規模以上の企業に内部通報体制の整備を義務化する）がある。

#### <討議・意見>

- 真にコンプライアンス（不祥事撲滅）のための内部通報・告発になっているかを改めて問いたい。当部会の部会員である遠藤弁護士の論文（「公益通報者保護法改正のグラウンドデザイン」『国際商事法務』45(4), 528-535）が参考になる。また、公益通報者保護制度に関する議論について、政府の諮問委員等、当部会に関係者が多数おられる。本テーマはより広くまた深い議論する機会があると期待している。
- 公益保護制度の見直しの主な論点として、通報者に対する報復を抑止するための制裁を導入するか否かという論点を追加したほうが良い。本件は、消費者団体、経団連の意見の対立が激しいテーマで、消費者庁を所管として導入された法律であることのメリット、デメリット（ないし限界）について掘り下げることも重要ではないか。

【次回開催日】 3月13日（金）午後3時 学生会館309号会議室