

経済同友会「企業経営委員会」提言

**企業競争力の基盤強化を目指した
コーポレート・ガバナンス改革**

2002年7月

(社)経済同友会

< 目 次 >

はじめに	1
・ なぜ今「コーポレート・ガバナンス」なのか	2
(1) 今「企業競争力」を再考する必要	2
(2) 「企業経営に対する経営者の責任」を再考する必要	2
・ コーポレート・ガバナンスの基本的視点：本提言での定義	3
・ コーポレート・ガバナンス改革：目指すべき方向性	4
(1) 「業務執行」と「経営監督」の分離	4
(2) 経営トップの選任・評価の仕組み	4
(3) 「長期的な株主利益」の視点	5
・ コーポレート・ガバナンス改革：具体的改革に向けた選択肢の検討	7
(1) 「経営諮問委員会(アドバイザリーボード、アドバイザリーコミTEE)」について	7
(2) 「執行役員制度」について	7
(3) 「社外取締役」について	7
「社外取締役」の導入	7
「取締役の独立性」強化	8
「取締役委員会」の設置	8
「社外取締役が取締役会の過半数」	9
・ コーポレート・ガバナンス改革：経済同友会会員企業の取り組みの現状、および個々の経営者の考え・意識	10
(1) 調査結果：個人編	10
(2) 調査結果：企業編	11
・ コーポレート・ガバナンス改革を支援する環境整備	12
(1) 株式市場の整備	12
(2) 法制度(商法)関連	12
おわりに	13

はじめに

2001年度企業経営委員会では、「日本企業の競争力回復、持続的な成長・発展の基盤づくりのために、経営者が今取り組むべき重要課題」を主要テーマに議論を行なった。特に「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」に注目して、経営者本人の資質とともに「優秀な経営トップを選任することができる仕組み」の重要性に焦点をあてた。

意見が全て集約されたわけではなく、特に改革の具体的な方法論としては様々な意見があったが、「変革が求められる時代にはトップのリーダーシップが必須であり、それを有効に機能させるにはガバナンス改革が必要である」との認識が共有できた。そこで、今後各々の企業での経営者によるコーポレート・ガバナンス改革に資するため、これまでの議論を本提言にまとめた。

「企業競争力強化のための基盤づくり」を目指したコーポレート・ガバナンス改革の基本は、「業務執行」と「経営監督」の分離である。そのうえで、それぞれの役割を担う執行役員や取締役が、それぞれの役割遂行においてリーダーシップを発揮し、相互に刺激しあい、協調しあいながら、企業全体としての活力を高めていくことである。

また、実質的な業務執行権限が集中するトップ経営者の資質は、企業の動向に多大な影響を及ぼす。そのため、企業の持続的発展を保障していくためには、優れた資質を持つ人材をトップ経営者に選任し、そのトップ経営者が適切な経営を行なっているかどうか適切に監督・評価し、場合によっては交代させることができる「仕組み」が必要である。優れた経営者が現時点で高い業績を上げている企業でも、そのまま将来にわたって成長し続けることができるとは限らない。ビジネス環境の変化に的確に対応しながら継続的に企業価値を創造していくためには、経営の業務執行についてトップ経営者個人の資質に過剰に依存するのではなく、トップ経営者を客観的な視点から評価・監督していけるようなコーポレート・ガバナンスの仕組みが不可欠である。

本委員会実施のアンケート調査結果によると、日本企業の現状は、今まさにコーポレート・ガバナンスの「議論」の段階から「実行」の段階への「過渡期」にあるといえる。多くの経営者がコーポレート・ガバナンス改革の重要性を認識し、回答企業の半数以上が社外取締役の登用や執行役員制度の導入を行うなど、既に具体的な改革に着手している。

日本経済の復活は、企業の活性化なくしてはありえない。業務執行と経営監督の役割分担が適切に機能し、優れた経営者を選任・評価して、企業の継続的な発展を目指していくガバナンスの仕組みが重要である。企業活力が最大限に発揮できるような強固な経営基盤を作ることは経営者の責務であることを十分に認識し、自社のコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいく必要がある。

．なぜ今「コーポレート・ガバナンス」なのか

(1) 今「企業競争力」を再考する必要

日本企業を取り巻く経営環境は、一層厳しさを増している。規制緩和やグローバル化が進む大競争時代にあっては、環境変化に対応して様々な変革が求められる。こうした中で競争力を発揮していけるのは、「高い戦略性をもって市場ニーズに対応していける企業」「経営環境に適合した質の高い経営を行える企業」である。

一方、日本企業の競争力に対する海外の評価は、年々下降の一途を辿っているようである。例えば、スイスのビジネス・スクールのIMD（経営開発国際研究所）が発行する「国際競争力年鑑」2002年度版によると、かつては世界のトップランナーだった日本の国際競争力は、調査49か国中で30位にランクされている。さらに同じ調査の「企業経営に関する分野」では日本は41位との評価を受けており、その中でも「取締役会による経営監督」「株主価値への対応」「株主の権利と責任の明確さ」「市場変化への企業の適応性」といった項目で、調査国中で最低、もしくはほとんど最低に近い順位になっている。これらの全てが絶対的な評価ではないにしても、我々経営者はこのような評価を受けている事実を謙虚に受け止め、対応していく必要がある。

経営者は今、それぞれの企業の競争力強化のため、現在の激しい競争に勝ち抜いていくための戦略に注力すると同時に、将来の変化を見据えて、長期的・持続的な企業競争力を支えていくための基盤強化を行っていく必要がある。

(2) 「企業経営に対する経営者の責任」を再考する必要

企業経営者の基本的な責任は、「企業の長期的発展」「持続的な価値創造」を確実にしていくことである。そして、経営環境の変化に対応した変革を進め、企業競争力を強化するためには、経営陣、とりわけトップ経営者のリーダーシップがきわめて重要である。

優れた経営者の前提条件は経営に関する優れた資質だが、求められる資質は経営環境により異なる場合もありえる。また、資質を問うだけでなく、「企業競争力を高め、株主の期待に応えられる経営者」「変化する経営環境下で果敢に挑戦する経営者」を選定・評価し、適切にインセンティブを与えることができ、場合によっては交代させることができるコーポレート・ガバナンスの仕組みも必要になってくる。

商法改正の関連などから、昨今コーポレート・ガバナンスに注目が集まっている。本来取締役は、投資家である株主の信任を受けて経営を委託されているのであり、長期的な株主利益を高めることに基本的な責任がある。また、株式持合いが解消に向かい、外国人株主が増える環境では、企業経営に対する客観的なチェックの仕組みの存在が不明確な状態では、国際的に評価されない懸念がある。

残念ながら、不十分な経営体制が原因とされるような企業不祥事や事件が国内外で相次ぎ、社会的にも影響が生じている。こうした状況での企業の対応や経営者の責任が話題になって、今企業や経営者は社会から非常に厳しい目を向けられていると言わざるを得ない。企業不祥事の防止体制確立の観点からも適切なガバナンスの仕組みの確立・運用が重要であることは言うまでもなく、我々経営者は、改めて襟を正し、再発の防止に向けて尽力しなければならない。企業が社会の重要な構成員である以上、社会に信頼されずに長期にわたってその活力を維持することは不可能である。

企業経営者には、長期的な視点を持ち、今回の商法改正により提供される新しい選択肢をも考慮しながら、自社に適したコーポレート・ガバナンス改革を検討・実行し、企業競争力の基盤強化を図っていく責任がある。

．コーポレート・ガバナンスの基本的視点：本提言での定義

「コーポレート・ガバナンス」とは、「企業の継続的な成長・発展を目指して、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」と定義する。

また、本提言では、多数の多様な株主が存在し、社会的にも影響の大きい株式公開企業を前提として検討を行った。

・コーポレート・ガバナンス改革：目指すべき方向性

コーポレート・ガバナンスは、各社の置かれた社会的・経済的・文化的・時代的な環境によってなるものであり、唯一の理想形が存在するわけではない。また、継続的に改善を重ね、進化させていくべきものでもある。

しかしながら、特に企業競争力を強化する基盤作りという点に注目した場合、日本企業が考慮していくべき共通の視点があると考えられる。

(1)「業務執行」と「経営監督」の分離

経営の業務執行を株主が直接監督するのは困難であるため、実際には「取締役」に委任することになる。ここで経営者の監督が十分に機能するためには、取締役の「経営監督」と「業務執行」の役割分離が必要になる。

このような役割分離は、優れた経営に向けた体制整備の第一歩である。この一歩を踏み出した後に重要なことは、経営の実践にあたって、それぞれの役割を担う取締役や執行役員、また取締役も社内・社外の立場から、それぞれに求められる役割でのリーダーシップを発揮し、相互に刺激しあい、協調しあいながら、企業全体としての活力を創造していくことである。

これまでは商法上、「業務執行」と「経営監督」の2つの役割を「取締役」が同時に担うことになっていたが、今国会での改正商法の成立により、法的にもこの2つの機能を分離できる、新しい可能性を選択できることになった。

(2)経営トップの選任・評価の仕組み

どのような組織であっても、トップの資質が組織の動向に大きな影響力を持つ。企業経営においては、高い識見と洞察力・行動力、またマネジメント能力などを備えた優秀なトップ経営者が、存分にリーダーシップを発揮して、優れた経営を行うことが重要である。それと同時に、優れたトップ経営者を選任し、その経営に対して適切なチェック・アンド・バランスを行っていくための「仕組み」も必要である。

政治・経済・社会の各分野で組織トップの選任・解任の仕組みがあり、企業の場合は商法によって、株主が取締役を選任し、その取締役がトップ経営者である社長・会長を選任することになっている。社長・会長の選任あるいは解任は、取締役会の最も重要な仕事の1つである。しかしながら多くの日本企業の場合、株式公開企業でも実質的にはトップ経営者が次期トップ経営者ならびに次期取締役を決めているのが実態であり、これではトップ経営者に対する適切なチェック機能は働きにくい。

もちろん、優秀なトップ経営者の強いリーダーシップのもとで優れた経営が行われ、高い業績を上げ続けている企業が多く存在している。しかし、そういったトップ経営者が多様な視点からの議論と透明性ある意思決定にもとづく経営に努めても、所期の計画の成果が上がらない場合もある。また、一時は優秀な経営者であったにしても、

経営環境の変化に対応できなかつたり、自らの成功体験に囚われたりして、その活力を失ってしまうこともありえる。そのような場合に、的確・迅速に事実を把握し、責任を明確にして、素早い軌道修正を行うためには、トップ経営者を客観的な目で評価できるガバナンスの「仕組み」が必要である。特に変化の激しい時代では、この必要性はますます高まっている。

社内においてトップ経営者に権限が集中している上に、その経営判断を適切に監督する仕組みがない場合、こうした軌道修正が遅れることがある。業績悪化傾向が継続し、トップ経営者がその時の環境を乗り切るために適切な人材ではないと判断された場合には、早期に新たな人材に交代することができなければならない。日本企業を見た場合、業績悪化が見え始めた段階で経営者への適切なチェック機能が働かず、必要な経営陣の新陳代謝が行われなかった結果、経営の軌道修正ができずに危機的な状態に陥った事例が見受けられる。

このような経営トップ選任・評価の仕組みは、トップ経営者が自分自身の後継者人事に関心を持つことを妨げるものではない。実際のところ、次期経営トップにどのような人材が最適なのか一番良く知っているのは、その企業の経営を熟知しているトップ経営者のはずであり、その経営トップが周到な計画に基づく後継者候補の育成を行うことは、長期的な企業発展をより確実にしていく観点からも、非常に重要である。しかし、最終的な選任の判断は、現トップ経営者の判断だけに依存することがないよう、場合によっては社外の候補者とも比較した上で、最終的には経営者選任の仕組みを持つ取締役会に委ねられる必要がある。

多くの企業のトップ経営者は厳しい経営環境の中で優れた経営を行っており、実際に経営トップの選任・解任の仕組みが積極的に機能しなければならない場面は少ないだろうが、企業の持続的発展を保障していくためには、制度整備が必要である。

(3)「長期的な株主利益」の視点

取締役の本来の役割は「長期的な株主利益を代表して、業務執行にあたる経営者を監督・支援・評価すること」である。このような役割を執行役兼務の取締役が担うのは困難な場合が多い。そこで、業務執行の責任を持つ役員とは異なり、客観的な立場で発言できる経営監督のみを行なう取締役の存在が重要になる。特に、その客観性を高めるためには、社内出身者等の利害関係者ではない独立の立場の社外取締役が適している。

経営者が長期的な株主利益を向上させていくためには、短期志向の利益創出ばかりではなく、顧客、従業員、地域社会等をはじめとする様々なステークホルダーにも十分に配慮した経営を行う必要がある。こういった観点から言うと、株主利益は企業にとって重要なその他のステークホルダーの利益と相反するものではなく、むしろ様々なステークホルダーの満足度を高めていくことが、同時に長期的な株主価値の向上に繋がっていくものと考えられる。

社外取締役を導入することによって、企業経営の中に、外部の目、すなわち株主を始めとする多様なステーク・ホルダーの視点や価値観、また幅広い知識・経験も取り込むことができる。

・コーポレート・ガバナンス改革：具体的改革に向けた選択肢の検討

コーポレート・ガバナンス改革の迅速な実施は必要であるが、一方で日本企業の現在の仕組みは、法制度や文化・歴史等に基づいて形成されてきたものであり、一朝一夕に変わるものではない。また、実際に仕組みの整備を進めるにあたって、具体的にどのようなアプローチを行って目的達成していくかは、それぞれの企業の事情によって異なる。

しかし「経営者に株主の長期的な利益になるような業務執行を行わせるようにする仕組み」の整備を目指していくならば、参考にできるようないくつかの選択肢が考えられる。これらの選択肢は固定的なものではありえない。また、実施順序の入れ替えや複数の組み合わせなど、様々な形態をとることが可能であろう。

個々の企業の事情に基づく具体的な仕組みの整備は、実際のところ、それぞれの企業経営者に委ねられている。下記のような選択項目が、コーポレート・ガバナンス改革を進めるにあたっての参考になることを望む。

(1)「経営諮問委員会(アドバイザー・ボード、アドバイザー・コミTEE)」について

- ・ 社外取締役が参加していない企業の多くは「社外取締役の価値がよく分らない」という不安を持っている。そこでまず、社内出身者以外からの多様で客観的な意見を聞く場である経営諮問委員会を設置し、それが自社の経営にとっていかに役立つかを評価する。

(2)「執行役員制度」について

- ・ 執行役員を取締役会から分離し、取締役数を、実質的な議論が可能となる10人前後にまで減らす。執行役員と取締役との役割分担を明確にして、両者がそれぞれの責任遂行に専念できる体制をつくる。
- ・ その上で、取締役会の議事案件を、最高経営責任者(社長、会長)の選任、最高経営責任者の評価・処遇、大規模な投資案件等の一定基準以上のものに絞り、それ以外は最高経営責任者以下執行役員の決済権限とできるようにする。

(3)「社外取締役」について

「社外取締役」の導入

- ・ 最低限1人の社外取締役を取締役会に迎え入れ、企業経営に客観的な視点を導入できるようにする。その後、徐々に、社外取締役を増員していく。
- ・ 社外取締役としては、企業経営の経験が豊富な他企業の経営トップ経験者のもとより、法律・学術・国際関係といった専門家や、消費者や地域の代表など、企業にとっての多様なステークホルダーの声を代表する人材がふさわしい。

また、客観的な視点を保持しやすい社外取締役は、経営の倫理的側面を監督・評価するのに適した立場にある。この観点からは、高い倫理性とともに、社会常識に対する深い理解と健全な判断力を兼ね備えた人材が望ましい。

- ・ 特に経営の適法性や透明性の側面では、社外取締役は監査役とも協力しながら、経営の監視の機能を向上させていくとよい。
- ・ 社外取締役の報酬は、経営への取り組みに対するインセンティブとして重要だが、自己利益からの独立性・客観性を保つ観点から、基本的にはあまり過大にならないことが望ましいと考える。しかし、具体的な報酬額は、それぞれの企業の個別状況に応じて決まるべきであろう。
社外取締役が一企業から受ける報酬額の1つの目安として、その社外取締役が自らの生活維持のための主要収入源として依存しなくてもよい程度の金額、が考えられるだろう。例えば、米国企業の事例調査によると、社外取締役の年間報酬金額は、4万ドルから7万ドル程度の場合が多いとのことである。
(参照：The Conference Board 調査)
- ・ 株主利益を理解するという観点から、社外取締役もある程度の株式を保有することが望ましいと考える。

「取締役の独立性」強化

- ・ 「業務執行」と「経営監督」の役割分担を進展させるため、取締役と執行役員の兼任を減らし、取締役の独立性・客観性を強化する。
- ・ ここで言う「独立性」とは、「その企業に勤めた経験がない、主要顧客・取引先ではない、取締役報酬以外の収入をその企業から得ていない、役員の縁故者ではない等、その企業と直接的な利害関係がないこと」を示す。

「取締役会内委員会」の設置

- ・ 社外取締役の導入に引き続き、「監査委員会」「報酬委員会」「指名委員会」などの取締役会内委員会を設置する。各社の必要に応じて、その他の委員会も設置する。
- ・ この段階が、今次改正商法での「委員会等設置会社」の選択に相当することになる。この場合、最低限の法的要請を満たすためには社外取締役は2名で足りるが、加えて、できれば全ての委員会委員長を社外取締役が務めることが望ましい。
- ・ 最高経営責任者を含む執行役員の報酬を社外取締役が中心となった「報酬委員会」が決めることにより、経営者の報酬に対する客観性が高まる。加えて、米国のように、株式公開企業のトップ5人の報酬を公開すれば、さらに株主に対する納得性が高まるだろう。

「社外取締役が取締役会の過半数」

- 最高経営責任者の選任・業績評価を、過半数以上を社外取締役が占める取締役会が主体となってしまう場合には、その判断の客観性が高まる。

・ コーポレート・ガバナンス改革：経済同友会 会員企業の取り組みの現状、
および個々の経営者の考え・意識

本委員会では、コーポレート・ガバナンス改革に関する日本企業の現状を把握する目的で、企業の実態および経営者の意識調査を行った。その結果によると、日本企業は今、コーポレート・ガバナンスの「議論」の段階から「実行」の段階への「過渡期」にあるといえる。今国会での取締役改革に関する改正商法の成立を待つまでもなく、既に多くの企業が取締役会改革に着手している。

調査結果の概要は下記のとおりである。

(1) 調査結果：個人編

- ・ 調査期間：2002年4月17日～5月8日
- ・ 調査対象：経済同友会 幹事および企業経営委員会委員 433名
- ・ 回答数：161名（回答率＝37.2％）
- ・ < >内の数字は、回答結果

9割以上の回答者<96.3%>が、「コーポレート・ガバナンス改革は日本企業の経営にとっての重要課題」と認識している

経営者が考える「コーポレート・ガバナンス改革として重要な取り組み」
トップ3（複数回答あり）は、

- | | |
|--------------------|---------|
| 1．社外取締役の登用 | <75.8%> |
| 2．執行役員制度の導入 | <67.1%> |
| 3．監査役・監査役会の充実・機能強化 | <49.7%> |

ここで注目すべきなのは、「委員会等設置会社」の選択を可能にする改正商法が成立する以前の調査時点で、「社外取締役」「執行役員制度」の導入が「既存の監査役・監査役会」の充実を上回る結果になったことである。

社外取締役に対する認識も向上している。

しばしば「なり手」不足が話題になる社外取締役だが、回答者の約6割<60.9%>が「機会があったら務めてみたい」意向を持っていることから、潜在的な「なり手」は多数存在していると言える。

また、「務めたいと思わない」回答者の最大の理由は、「時間がない」である。

社外取締役の登用する効果（複数回答あり）については、

「社内取締役だけでは気付きにくい多様な視点の導入」が第1位<80.1%>になっており、現在では、社外取締役の経営監督機能よりも経営への助言機能により大きな期待を寄せているようである。

(2) 調査結果：企業編

- ・ 調査期間：2002年4月17日～5月8日
- ・ 調査対象：経済同友会 幹事および企業経営委員会委員の所属企業 334社
- ・ 回答数：112社（うち株式公開企業は77社）（回答率＝33.5％）
- ・ < >内の数字は、回答企業のうち株式公開企業の回答結果

「既に実施または近々実施予定のコーポレート・ガバナンス改革関連の取り組み」のトップ3（複数回答あり）は、

- | | |
|--------------------|---------|
| 1．社外取締役の登用 | <66.2%> |
| 2．監査役・監査役会の充実・機能強化 | <62.3%> |
| 3．執行役員制度の導入 | <59.7%> |

回答企業の半数以上<55.8%>に社外取締役がおり、近々導入予定の企業も含めると、7割近く<66.2%>で社外取締役の導入が進んでいることになる。しかしながら、現在独立取締役がいる企業はまだ半数以下<41.9%>に止まっている。また、大部分の企業では、取締役会内委員会は設置していない。<設置または近々設置予定は19.5%>

執行役員制度についても、半数以上<59.7%>が導入済または近々導入予定である。

今次国会で成立した取締役改革に関する改正商法への対応予定については、法の成立以前の調査時点において、

- | | | |
|-----------------------|-------|---------|
| 「検討中またはしばらく様子を見る」予定が、 | 約6割 | <63.6%> |
| 「従来（監査役）型」を選択予定なのは、 | 約4分の1 | <24.7%> |
| 「委員会等設置会社」は、 | 1割弱 | <9.1%> |

『従来（監査役）型』を選択予定の理由としては、
「今のままでよく機能している」「子会社なので、親会社が経営監督機能を果たす」
などがある。

『委員会等設置会社』を選択予定の理由としては、
「アカウントビリティの向上と透明性推進のため」
「監査役は実質上機能していない」
などがある。

・コーポレート・ガバナンス改革を支援する環境整備

コーポレート・ガバナンス改革の推進のためには、各企業の努力を促すと同時に、それを支援する環境整備を進める必要がある。

社会的にもまた企業自身の観点からも非常に多くの課題があるが、根本的に重要なのは、株式市場の整備と法制度関連の環境整備であると考ええる。

(1) 株式市場の整備

株式持合の解消を進め、個人株主の裾野を広げると共に、純粋な投資家としての立場から意見を述べる「行動する株主」としての機関投資家の活動に期待する。

また、資本市場においては、証券取引監視機能の強化策等、公正な情報開示・取引を担保する仕組みの整備が必要であると考ええる。

(2) 法制度（商法）関連

法制度に関する基本的な考え方としては、「法律による規制は最小限に止め、各企業の改革実行の自由度と柔軟性を確保すべき」ことである。

今国会で成立した取締役会改革に関連する改正商法については、法的にも「業務執行」と「経営監督」を分離できる選択肢を提供している点は、評価したい。

しかし、企業が社外取締役を積極的に導入しようとしても、その法的責任が過重な場合、社外取締役は増えていかない。例えば、取締役会で十分な討議を経て決定されたと判断できる経営政策については、それが結果的に会社に損害を与えたとしても、最大限の経営判断努力がなされたものと認めて、損害に対する株主代表訴訟での取締役の法的責任が免責になる場合がある。このような「経営判断の原則」を明文化することなども検討していく必要があるだろう。

おわりに

今回の提言は、「企業の競争力強化のための基盤強化」という観点からコーポレート・ガバナンス改革について行った議論をまとめたものである。

もちろん企業経営は仕組みだけを整えればうまくいくほど単純ではない。しかし、ますます複雑化していく経営環境の中で、企業が組織として最大限の力を発揮していくためには、まず、優れた経営の基盤として優れたコーポレート・ガバナンスの仕組みを持つことが不可欠である。そしてその上で、取締役、執行役員、監査役などが、相互に協力しながら、優れた経営を実践していく必要がある。

多くの企業では、今回の改正商法を待つまでもなく、既に改革に向けた取り組みが始まっている。これは大変に困難な自己改革であるが、我々経営者は、この努力を継続していかなければならない。

今後はコーポレート・ガバナンスの議論をさらに深めていくとともに、制度基盤の上にさらに本質的な、経営者の資質・役割・リーダーシップや、変革期に最も必要とされる経営者のチャレンジ精神などについて検討していくことが重要と考える。

以上