

DF企業ガバナンス部会第11クール第5回研修会

「新しいコーポレート・ガバナンスと変わる 取締役・監査役の役割」

*日時・場所：2016年2月18日（木）15：00～17：00 学士会館

*講師：杉田純氏公認会計士三優監査法人統括代表社員

コーポレートガバナンス・コードの本質・特徴、概要・課題・実施状況等
をご説明頂くと共に、公認会計士の立場から、新コーポレートガバナ
ンス・コード下の社外役員に求められる役割等について、ご講演頂いた。

I. コーポレートガバナンス・コードの本質・特徴

1. コーポレートガバナンス（以下CG）・コードについては、一昨年から検討がスタートし、昨年6月にコードが制定された。短期間での検討であったが、コード制定は世界で73番目と遅れており、急ぐ必要があった。
2. CGコード制定の狙いは、不祥事防止・コンプライアンス重視ではなく、アベノミクスの第3の矢の一環として、日本企業の稼ぐ力を回復することにある。CGコード（73原則）は、取締役会の透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定の運営と監視の仕組みを構築し、その実施により中長期的な企業価値の向上を図ることにある。
3. 会社法上の取締役会の責務は、執行意思決定機能にあるが、今回のCGコードは、OECDモデルの欧米型に準拠しており、中味は欧米型であるため、監視機能の強化が明確に謳われている点を認識しておくことが必要である。違和感があるが、ここを確りと理解しておくことが重要である。
4. CGコード上の取締役会の役割は、執行機能をできる限り、下に渡し、重要な意思決定だけに留め、経営幹部の執行と意思決定のルール化とそのルールに基づく運用チェックの監視機能の強化にその特徴がある。
5. 今回のCGコードは、グローバルスタンダードとして導入されており、上場会社に義務付けられた以上、CGコードに従わなければならない。今後、会社法も株主との関係等も変わっていかなければならない。



II. 要旨

1. 現在の企業環境と企業リスク

(1) 2016年に向けて

企業の経営課題として、①インダストリー4.0(第4次産業革命、ドイツ政府が主導し産学官共同で進めている国家プロジェクト)、②フィンテック(金融<Financial>+技術<Technology>)、③サイバーセキュリティ、④投資基準としてのE S G(環境・社会・ガバナンス)。今後E S Gがキーワードの「統合報告書」が重要となる。

(2) 企業リスク2015

2015年、新聞報道等で話題になった事案の中で、「トヨタ外国人女性取締役の薬物疑惑、フォルクスワーゲン廃棄ガス不正問題、横浜マンション傾斜で旭化成が不正工事謝罪」について、ご紹介された。

- ・ 企業リスクは拡大・複雑化・多様化しており、取締役・監査役として常に気を付けておくことが重要である。

(3) 近時のテーマ

- ・ 連結ベースでの子会社を含めたC G(子会社のモニタリング・ガバナンス)・内部統制が、今後ますます重要になることを認識しておくことが必要である。

2. C Gコードの概要

(1) 再確認：伊藤レポート(2014年9月)の課題認識と提言

- ① 企業側 …… 問題意識：日本企業の「持続的低収益性」がもたらす短期主義経営への懸念

【現状分析】R O Eの長期低迷の主因は、レバレッジでなく事業収益力の低さ。

【提言】企業と株主の「協創」による持続的価値創造—中長期的なR O E向上を経営の中核目標に、資本効率を意識した企業価値経営への転換。収益力と資本効率向上を日本経済の好循環に繋げる。

- ② 投資家側 …… 問題意識：企業価値向上を支える長期投資家の層の薄さ

【現状分析】持続的低収益が助長する日本市場特有の短期志向と層の薄さ。

【提言】インベストメントチェーンを最適化するインセンティブ構造へ(投資家の動機付けの提言)。

- ③ 企業と投資家の対話 …… 問題意識：企業と投資家との対話の欠如がもたらす悪循環

【現状分析】中長期的企業価値判断のための開示不足、中長期的企業価値向上に資する対話不足。

【提言】持続的な成長につながる企業開示へ、「緊張と協調」による企業と投資家の真の対話促進。

(2) C Gコードの数と主な内容

- ・基本原則(5)、原則(30)、補充原則(38)、合計(73原則)。特に、基本原則4の「取締役会等の責務」が、ボリューム多く、充実しており、最も重要である。全ての原則が、この基本原則4に集約されている。

(3) CGコード概要 【()内は実施率(%) : 12月末CG報告書提出<東証本則市場>1,858社のうちのコンプライ回答率】

① 基本原則1. 株主の権利・平等性の確保

【原則1-1.株主の権利の確保(99.9%)、1-2②.招集通知の正確・早期の発送(80.2%)、1-2④.議決権の環境作りと招集通知の英訳(44.1%)、1-4.政策保有株式(91.9%)、1-7.関連当事者間の取引(99.3%)】

② 基本原則2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2-1.中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定(99.9%)、2-2.会社の行動準則の策定・実践(99.7%)、2-3.サステナビリティ<持続可能性>(99.8%)、2-4.女性活躍・多様性確保(99.5%)】

③ 基本原則3. 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3-1.情報開示の充実(71.9%)、3-1②.英語の情報開示・情報提供の推進(74.2%)、3-2.外部会計監査人(100%)、3-2①.監査役会による外部会計監査人への対応(89.7%)】

④ 基本原則4. 取締役会等の責務

【原則4-1.取締役会の役割・責務(1)(99.8%)、4-1②.中計実現への最善の努力(85.1%)、4-1③.後継者計画(86.1%)、4-2.取締役会の役割・責務<役員報酬の考え方>(88.9%)、4-11③.取締役会全体の評価・分析(36.4%)、4-14.取締役・監査役のトレーニング(98.1%)】

- ・独立社外取締役の有能な人材の確保が問題・課題でありCGコード成功の如何に影響するとみている。

⑤ 基本原則5. 株主との対話

【原則5-1.株主との建設的な対話に関する方針(98.7%)、5-1①.株主との面談(99.7%)、5-2.経営戦略や経営計画の策定・公表(89.1%)】

(4) CG報告書の開示事例 【花王(株)の開示事例(平成27年8月7日公表)】

- ・花王(株)は、財務先端企業であり、CG報告書のモデルケースである。開示項目の「取締役・監査役候補の指名、経営陣幹部の選任に関する手続」等、大変充実した記載となっており、参考とされたい。

3. CGコードの導入状況

(1) CGコードの2015年6月以降のフォロー・提言等の動き

- ① 7/9より 投資家フォーラム(機関投資家によるSSC/CGC両コード等への政策提言、レビュー等)
- ② 7/24 経産省有識者会議コーポレート・ガバナンス・システム研究会報告書

- ③ 9/24より S S C / C G C フォローアップ会議(金融庁) 運用状況、制度見直しを含めた協議会
- (2) C G コードの反響 (投資家フォーラムにおける「ガバナンス報告書」の論点)
 - ① 開示様式・構成：H P のリンク付けが複雑すぎ、報告書の記載が紋切型等。
 - ② コンプライまたはエクスプレイン：記載箇所が重複し読み手困惑⇒「C G 報告書」の記載要領改訂(10月)
 - ・有価証券報告書等に分散させず、C G 報告書に全てを記載することが、読み手にとって分かりやすい。
 - ③ 投資家に対するポリシー・コミュニケーションの一環としての情報発信・アピール：I R 資料と有機的に繋いでいる事例(エーザイ)、エクスプレインを自分の言葉で説明している事例(亀田製菓)。参考とされたい。
- (3) C G 報告書統計 (2015年12月末現在)
 - ① 提出状況 (東京証券取引所 平成28年1月20日公表)
 - ・昨年12月末までに、2,485社がコードの対応状況を記載したガバナンス報告書を提出(昨年6月に定時株主総会を開催した会社の全社が提出期限の12月末までに、ガバナンス報告書を提出)。
 - ・東証1部・2部上場会社の約8割(78%)がコードの73原則のうち9割以上をコンプライ(全原則コンプライの会社11.6%、9割以上の原則をコンプライしている会社66.4%)。
 - ② 説明(エクスプレイン)率の高い原則としては、4-11③.(取締役会の実効性評価)63.6%、1-2④.(議決権行使の電子化・英訳)55.9%。低い原則としては、3-1②.(英語での情報開示・提供の推進)25.8%、3-1.(情報開示)28.1%、4-10①.(指名・報酬検討の独立社外取締役の関与・助言)29.4%。
 - ③ 説明の内容を分類すると、今後実施予定(30%程度)、検討中(45%程度)、実施予定なし(25%程度)。

4. C G コードと取締役会の役割

- (1) マネジメントとガバナンスの違い
 - ・考え方(機能的な違い)及びコード上の表現(基本原則)について、マネジメント(意思決定と執行)とガバナンス(意思決定と執行を支援、監視、評価)を対比。ガバナンスの重視が今回C G コードのポイントである。
- (2) 我が国固有の機関設計

我が国会社制度の機関設計のうち、「監査役会設置会社」と「監査等委員会設置会社」では、マネジメントとガバナンスを取締役会が兼ねることになる。またC G の最終形は「指名委員会等設置会社」を想定。
- (3) 取締役会等の運用状況の実態調査 (引用先：経産省有識者会議C G システム研究会報告<平成27年7月24日>)

我が国企業のプラクティス及び欧米企業のベストプラクティスを紹介。経産省HPを参照。

- ・各社の自主的判断により適切なCG体制を構築するための主体的な検討や取組みに活かすことが重要。

(4) 社外取締役への期待 (引用先：日本監査役協会関西支部<平成27年7月30日>)

社外取締役の属性、社外取締役を有効ならしめる工夫、社外取締役と監査役との役割分担と連携等。

5. CGコードと監査役等の取組み

(1) CGコード導入に伴う「監査役の実務指針」の改訂としては、CGコードの原則を尊重することを定めた規定を設け、特に勘案することが望ましいと考えられる原則について、対応する規定を制定した。

(2) 「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役の実務指針」(引用先：日本監査役協会 会計委員会<平成27年11月10日>)・本指針は、各社が会計監査人の評価及び選定の基準の策定に際して、自社の置かれている環境を念頭に取捨選択若しくは調整のうえ活用されることが期待されている。

6. 我が国の企業情報開示の課題と展望

(1) CGコードの仲介による企業と投資家の建設的な対話・エンゲージメントを通じた企業価値の向上、株式市場における協創の構築。その実現に向けた対話促進・企業情報の開示の取組み状況、課題と展望等。

(2) 今後の大きな流れとして、従来、環境報告書、CSR報告書、CG報告書と別々であったものが、「統合報告書」として1つに纏める方向にある。グローバルの策定基準も整備されてきており、対応が必要である。

尚、本研修会には52名の方が参加された。講演内容は、簡潔・明瞭・具体的で活発な質疑応答が行われ、大変好評であった。

以上