

監査等委員会設置会社移行会社の コーポレート・ガバナンスに関する調査研究*

— 「社外取締役の『スキル』」に着目して—

Survey Study on Corporate Governance of Companies Transitioning to
Company with Audit and Supervisory Committee by Focusing on
Outside Directors' "Skills"

市古 勲ⁱ, 浅井敬一郎ⁱⁱ

Isao ICHIKO, Keiichiro ASAI

キーワード：コーポレート・ガバナンス, 監査等委員会設置会社, 社外取締役のスキル

Key words : corporate governance, company with audit and supervisory committee,
outside directors' skills

要約

本稿は、改正会社法において設定されたコーポレート・ガバナンス体制である「監査等委員会設置会社」への移行会社の実態を調査し、その一側面を明らかにすることを目的としている。

法制度施行以来、2016年12月末時点で724社（内、東証一部上場365社）が監査等委員会設置会社への移行を表明している。公式なプレスリリースでは、各社の移行目的は概ね定型化されているが、経済産業省の報告資料や金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」における議論を観察すると、その移行のモチベーションは、各社によって多様であることが窺える。

そこで、本稿では、各種資料から各会社の監査等委員会設置会社への移行のモチベーションの状況をサーベイし、それらを基に、東証一部上場会社の監査等委員にインタビューを行い、その実態を調査した。

結果としては、どのガバナンス体制を採用するかは、トップ・マネジメントの考え方や姿勢に依存する、すなわち、「マネジメント」的発想で行われていることが明らかになった。これが、各社の移行目的に多様性が生じる共通の要因の一つであるといえよう。また、「独立社外取締役の『スキル』」については、いわゆる「攻めのガバナンス」を行うに際して有効に「利用する」ものであり、その選任もまた「マネジメント」的発想で行われていることが明らかになった。

i 東海学園大学経営学部経営学科

ii 愛知淑徳大学ビジネス学部ビジネス学科

Abstract

This study investigates the actual state of companies transitioning to company with audit and supervisory committee established in the Revised Companies Act, and clarification of one aspect thereof.

From the enforcement of the legal system, as of the end of December 2016, 724 companies (of which 365 companies are listed with the first section of the Tokyo Stock Exchange) have expressed their intention to transition to company with audit and supervisory committee. In formal news releases, the purpose of the transition of each company is offered in a standard form. However, examination of the Ministry of Economy, Trade and Industry report and discussion in the “Follow-up Conference about the Stewardship Code and Corporate Governance Code” reveal that the motivations for the transition vary by company.

Accordingly, in this paper, the circumstances of the motivations for each company’s transition were surveyed using various materials. Interviews of members of the audit and supervisory committee of companies listed with the first section of the Tokyo Stock Exchange were conducted, and their actual states were investigated.

The results show that the approaches and stances of top management determine which governance system should be adopted; that is, whether they are carried out with “management” type ideas. The study concludes that this is one of the common causes for diversity in the transition purposes of each company. The skills of independent outside directors are “utilized” effectively when the so-called “governance of attacks” is undertaken. It is clear that the appointment of such directors is also done by implementing “management” type ideas.

1. 問題設定

周知の通り、2014年6月に成立した改正会社法に対応して、2015年2月に会社法施行規則および会社計算規則等の法務省令の改正が行われ、2015年5月1日より改正会社法・改正法務省令が施行されている。そして、この改正によって新たに「監査等委員会設置会社」が株式会社の機関設計類型（コーポレート・ガバナンス体制）のひとつとして加えられ、現在、「監査役（会）設置会社」、「監査等委員会設置会社」、「指名委員会等設置会社」の3類型が設定されている。

さて、この新たなコーポレート・ガバナンス体制である監査等委員会設置会社に対する各会社の反応であるが、2016年12月末時点で、724社（内、東証一部上場会社：365社⁽¹⁾）が移行を表明し、所定の手続きを経て、現在、移行を果たしている⁽²⁾。旧会社法において設定されていた委

委員会設置会社を機関設計として採用していた会社のごく少数であったことと、指名委員会等設置会社への移行会社が、筆者らの調べでは見当たらないことに鑑みれば、この動きは注目に値する。確かに、この監査等委員会設置会社は監査役（会）設置会社からの移行を容易にする工夫が施されている。また、各社ともにコーポレートガバナンス・コードへの対応を迫られている。とはいえ、コーポレート・ガバナンス体制として監査役（会）設置会社を継続採用することも可能なのである。

そこで惹起される我々のリサーチ・クエスションは、各会社の監査等委員会設置会社への移行の（真の）目的・モチベーションは何か、である。単なる制度対応か、あるいは、何か特別な意図があるのか、その一端を明らかできれば、と考えている。

また、各会社がどのコーポレート・ガバナンス体制を採用するにしても、鍵になるのは（独立）社外取締役の存在である。従来、日本の上場会社は社外取締役をボード・メンバーに加えることに消極的であった。しかし、改正会社法やコーポレートガバナンス・コードによる要請で、社外取締役の導入が事実上義務付けられている現状にある。ここでも、社外取締役の導入が、単なる制度対応か、あるいは、何か特別な意図を有して行われたものなのか、ということが疑問として生じてくる。そもそも、コーポレート・ガバナンスやマネジメントに対して、社外取締役が有用であるならば、多くの会社は社外取締役を導入するはずである。逆にそうでなければ、その導入には消極的になろう。この各会社の社外取締役の導入に対する積極的あるいは消極的姿勢が生じるファクターとして「社外取締役の『スキル』」⁽³⁾が挙げられるのではないかと我々は考えている。つまり、社外取締役が自社のコーポレート・ガバナンスやマネジメントに対して有用である『スキル』を保有しているのならば、積極的に導入しようとするであろうし、そうでなければ、制度対応として社外取締役を導入せざるを得ない、という消極的姿勢になるのではないかと我々は予想する。

以上の問題意識の下、本稿では考察対象として東証一部上場会社に特に注目しつつも、まず種々の資料やデータをもとに、監査等委員会設置会社移行会社の移行目的と社外取締役に求められる『スキル』についてサーベイする。次いで、4名の取締役（社外・常勤）に移行目的と社外取締役（監査等委員）に求められる『スキル』に関するインタビューを行い、その結果をサーベイ内容と比較しつつ、移行会社の実態の一部を明らかにすることを試みる。最後に、結論と今後の課題について記述することにする。

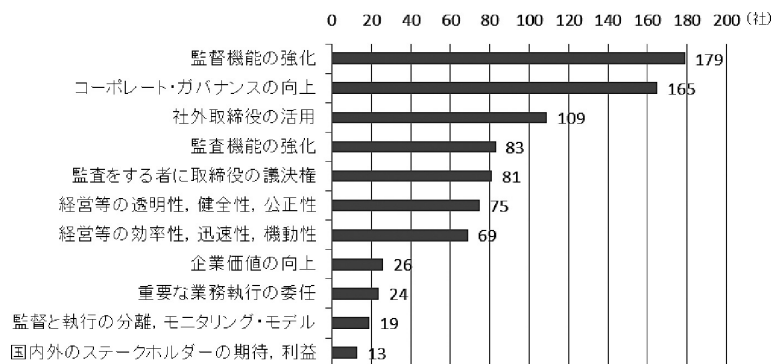
2. 監査等委員会設置会社移行会社に関するサーベイ

(1) 監査等委員会設置会社への移行理由

監査等委員会設置会社への移行理由は、各社の公開資料（プレスリリースもしくはコーポレー

ト・ガバナンスに関する報告書等)を参照するに、概ね定型化されていると見てよい。具体的には、監査等委員である取締役が取締役会の決議における議決権を付与すること、それにより監査・監督機能(または取締役会の監督機能)を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化・充実を図る旨が移行の理由として記載されるケースが多い。この点については、やや前の資料になるが、横山(2015)が詳しい。それによると、各社の移行理由は図表1のようになっている⁽⁴⁾。

図表1 監査等委員会設置会社への移行の主な目的



(注) 10件以下のものは割愛してある。

(出所) 同書, p.8「図表5」。

上図表に関する横山(2015)のコメントとして注目するところは、「移行目的として「企業価値の向上」(26社)を掲げるものは、「監督機能の強化」(179社)や「監査機能の強化」(83社)を掲げるものと比べると限定的である。今般のコーポレート・ガバナンスを巡る議論の特徴は、「いわば『攻めのガバナンス』の実現を目指すもの」(コーポレートガバナンス・コード序文7項)と説明されることが多い。ただ、この数字を見る限り、監査等委員会設置会社への移行に関しては、「攻めのガバナンス」のためという感覚は、あまりないのかもしれない⁽⁵⁾の部分である。「監督機能の強化」と「監査機能の強化」を言い分けているところをみるに、定型化されている文言ではあるものの、いわゆる「攻めのガバナンス」は意識しているものと思われる。一般的に、監査とは、会社の業務内容やその成果物が法令や会計基準等の遵守すべきルールを逸脱していないかを審査し、是正すべき点があれば、それを指摘して意見を表明することをいい、監督とは、経営者の経営を評価して、その効率性や妥当性を図ることをいう⁽⁶⁾。この意味からすると、「監督機能の強化」に189社中179社が言及しているので、監査(=守り)よりも、監督(=攻め)を意識している会社が大勢を占めているとみてよいのではないかと考えるところである。

しかし、繰り返しになるが、上記のように各社の公開資料による移行目的は定型化されているので、それぞれの会社固有の「本当のところ」が明らかにならない。全く同じ事業を同規模・同地域で展開している会社ばかりが移行会社ならば、移行理由が同じになることもあろうが、実態はそうではない。ここで分かるのは、マネジメントボード(監査役(会)設置会社)からモニタ

リングボード（監査等委員会設置会社）に意思決定機構を変え、取締役会において審議すべき重要な業務執行の意思決定についてスリム化する旨の表明がメインストリームである⁽⁷⁾、ということくらいであろう。

(2) 移行前社外役員の「横滑り」—制度対応メインの移行か否か—

監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社への「制度対応的」移行のインセンティブとして、社外取締役導入の問題がある。現在の監査役（会）設置会社の場合、最低2名の社外監査役が必要であるが、別途、社外取締役を最低1名選任しないと、今後は「社外取締役を置くことが相当でない理由」の説明や開示を求められることになる。すなわち、監査役（会）設置会社を継続する場合は、社外役員を最低3名以上（社外監査役2名以上、社外取締役1名以上）置くことを検討しなければならない。

一方、監査等委員会設置会社に移行した場合は、社外取締役を最低2名以上選任することになるが、監査役を置く必要がない（置くことができない）ので、会社全体で社外役員を最低2名以上置けばよい、すなわち、社外役員が1名少なくて済むのである。これが監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する、各社のメインのモチベーションではないかと、多くの資料において指摘されている。また、「制度対応的」移行のもっとも簡単な方法は、移行前の社外監査役・社外取締役を監査等委員に「横滑り」させ、1名社外役員を減員させることである。

そこで、その実態を2つの資料を基にサーベイしてみる。

図表2 移行前後の社外役員（社外取締役＋社外監査役）の変化

社外役員の人数	移行前（注1）	移行後（注2）
2人	87社	89社
3人	57社	61社
4人	26社	21社
5人	10社	9社
平均人数	2.81人	2.72人
（参考）社外役員割合（平均）	28.4%	29.1%

（注1）監査役（会）設置会社においては、監査役は3人以上で、そのうち半数以上は社外監査役でなければならない（会社法335条3項）。したがって、必ず2人以上の社外監査役が存在するはずである。

（注2）監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役は3人以上で、その過半数は社外取締役でなければならない（会社法331条6項）。したがって、必ず2人以上の社外取締役が存在するはずである。

（出所）同書、p.10「図表7」。

まず、横山(2015)によると、移行前の「社外取締役＋社外監査役」（以下、社外役員）の員数と移行後の社外役員の員数を比較すると、図表2のようになるという⁽⁸⁾。この表に基づいた分析結果を要約すると、①監査等委員会設置会社への移行前後で社外役員数に大きな変化は認められな

い、②移行前後で社外役員の人数に変化があった移行会社の中では、減員させている会社の方が多く、ということであった。そして、この事実を基に、「移行会社の多くにおいて、単に、従来の社外監査役が、(監査等委員である)社外取締役役に「横滑り」しただけである可能性を示唆する」と指摘している。また、これをサポートする情報として、「監査等委員以外に社外取締役が存在しない会社が180社中149社(82.8%)あること、監査等委員である社外取締役が、全員、移行前には社外監査役であった会社が180社中96社(53.3%)確認できる」ことを挙げている。

そして、「移行前に社外監査役であった者が、監査等委員である社外取締役役に「横滑り」しただけであっても、一定のコーポレート・ガバナンス強化につながり得るという指摘があることも事実である」と認めつつも、「社外監査役が社外取締役役に「横滑り」しただけでは取締役会の議論への参加者に変化が生じるわけではない。参加者が変わらない以上、議論の内容についても、それが、直ちに、劇的に変化することは期待しにくいだろう」と、この現象について、やや否定的なコメントをしている。

次に、塚本・三菱東京UFJ信託銀行(2015)による分析をみていく⁽⁹⁾。

図表3 移行後の社外取締役の増加人数と社外監査役であった者の横滑りの関係

移行後の社外取締役の増加人数	監査等委員である社外取締役のうち移行前に社外監査役であった者の人数				
	0名	1名	2名	3名	4名
2名	6社	17社	73社	—	—
3名	1社	7社	12社	17社	—
4名	0社	0社	3社	2社	1社

(出所) 同書 p.23 「図表 31」, 数値のみ抜粋。

図表4 移行後の独立社外取締役の増加人数と独立社外監査役であった者の横滑りの関係

移行後の独立社外取締役の増加人数	監査等委員である独立社外取締役のうち移行前に独立社外監査役であった者の人数				
	0名	1名	2名	3名	4名
1名	2社	32社	—	—	—
2名	11社	34社	49社	—	—
3名	4社	10社	10社	2社	—
4名	0社	0社	1社	0社	1社

(出所) 同書 p.24 「図表 32」, 数値のみ抜粋。

調査時点で、移行前後の社外役員数および属性が判明している213社中、移行前に社外取締役の人数がゼロであった会社は合計139社、移行前に独立社外取締役の人数がゼロであった会社は合計156社であり、これらの会社が移行に伴い初めて(独立)社外取締役を導入したことになる。表中の四角で囲った累計は、移行に伴い初めて導入した(独立)社外取締役の全員が、監査等委員である(独立)社外取締役であり、かつ、(独立)社外監査役であった者である会社を表している。

さて、図表3は前者の139社を対象に、その内訳をクロス集計したものである。これによれば、移行に伴い初めて導入した社外取締役の全員が監査等委員であり、かつ、社外監査役からの横滑

りである会社は91社（四角の合計：213社のうちの42.7%）であることが分かる。

次いで、図表4は後者の156社を対象に、その内訳をクロス集計したものである。これによれば、移行に伴い初めて導入した独立社外取締役の全員が監査等委員であり、かつ、独立社外監査役からの横滑りである会社が84社（四角の合計：213社のうちの39.4%）であることがわかる。

すなわち、移行に伴い（独立）社外取締役を初めて導入するにあたり、その全員を（独立）社外監査役から監査等委員である（独立）社外取締役への横滑りでまかなった会社は半数に満たない。このことから、塚本・三菱東京UFJ信託銀行(2015)においては、（独立）社外取締役の選任という要請を（独立）社外監査役からの完全な横滑りによって満たすために監査等委員会設置会社に移行しているというような傾向が必ずしも強いわけではない、と指摘している。先の横山(2015)とは、かなりトーンの異なるコメントといえよう。

以上のように、会社の公開資料に基づく移行前後の社外役員の異動状況による分析では、監査等委員会設置会社への移行が会社の制度対応的姿勢あるいは消極的対応の結果であるかどうかは、判然としない。

（3）社外取締役に求められる『スキル』

各会社の社外取締役の導入に対する積極的あるいは消極的姿勢が生じるファクターとして「社外取締役の『スキル』」が挙げられるのではないかと我々は問題設定において述べた。この『スキル』とは、どういったものであろうか。種々の資料を基に、ここで洗い出してみる。

まず、『コーポレートガバナンス・コード』においては、原則4-8にこれに関する記述がある。それは「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るように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。（以下略、下線筆者）」という部分であるが、この「そのような資質」についての具体的な提示は、コーポレートガバナンス・コードには見当たらない。

そこで、自身も社外取締役になることが多いであろう弁護士らの団体「日本弁護士連合会」が発行している『社外取締役ガイドライン（2015年版）』を参照してみると、「社外取締役に望まれる資質」として以下のように提示されている。

社外取締役は、それぞれの経歴や専門性を背景に、社会における一般常識、会社経営に関する一般的常識並びに取締役及び取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、取締役の業務執行について、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支え、経営陣・取締役に對する実効性の高い監督を行うことにより、ブランド価値、レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値を持続的に成長させて中長期的に向上させ、かつ、企業不祥事等による企業価値の毀損を避けるため、内部統制を含めたガバナンスや法令遵守等経営全般のモニタリングを行い、

会社と経営陣、支配株主等との間の利益相反を監督し、また少数株主を始めとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることや、業務執行に関与しない範囲でアドバイスをを行うことが期待されている。そこで、社外取締役には、こうした目的を実現するために、それぞれの専門性のほか、以下の資質が望まれていると考えられる。

- ① 様々な事業への理解力、資料や報告から事実を認定する力、問題及びリスク発見能力、応用力、説明・説得能力
- ② 取締役会等の会議において、経営者や多数の業務執行取締役等の中で、建設的な議論を提起し、論点や争点を明確化した上で独立性・公正性を保って議論を客観的な立場から整理し、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる資質及び精神的独立性（自ら又は自らが現在若しくは過去において所属する組織との取引への影響も独立性に影響し得ることに留意する必要がある）

そして、「以上の資質を備える者として、以下の者が考えられる（下線筆者）」と続き、

- ① 会社の経営者又は経営者 OB
- ② 行政職 OB
- ③ 弁護士
- ④ 公認会計士
- ⑤ その他有識者

を挙げている。「資質」とは、字義的には予め当該人が保有しているものであり、トレーニングによって身に付けられる汎用的能力ではないように考えられる。したがって、ここに挙げられている者たち全員が「資質を備える者」であるとは認識しがたく、これらのうちで「資質を備える者」と読むのが正確な理解であろうと思われる。また、内容的に資質と能力が混在しているようにも思われる。これをみるに、この資質というものは、そのみを正確に描き出すような定義を付けづらいものなのかもしれない。しかしながら、技術と経験は、トレーニングと機会によって会得できるものであると考えられる。ガイドラインでいう「専門性」がこれに当たるだろう。

以上、この資料から、我々が想定する社外取締役の『スキル』は、「専門性+資質」といった複合的なものであることを確認できたように思う。

最後に、コーポレート・ガバナンスに関して、取締役・監査役に対する豊富なヒアリング調査実績を有する経済産業省の、『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGC ガイドライン）』をみておこう。

この資料においては、「社外取締役に求める資質・背景は、多様性の観点も踏まえて、各社にお

いて真剣に検討すべきものであるが、社外取締役は、その期待される役割・機能や求められる資質・背景に応じて、大きく分けて、①経営経験型、②専門知識型、③属性着目型の3つのタイプに分類することもできる」とし、次の図表5が提示されている。

図表5 社外取締役のタイプ分類

類 型	特 徴	例
タイプ A 経営経験型	経営経験者としての目線からの意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野における経験がある場合と、ない場合がある。	現役の会社経営陣やその 退任者 等
タイプ B 専門知識型	専門的な知見に基づく意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野に関する専門知識を有する場合と、会社経営一般の専門知識を有する場合がある。	法曹、会計士、学者、行政 経験者 等
タイプ C 属性着目型	経営戦略上、特定の属性に着目し、その観点からの意見が期待されるタイプ。 上記 A・B のタイプの検討の際に、重疊的に考慮することが一般的（A・B のタイプにも該当することが大半）。	性別（女性）、国籍（外国人）、その他（年齢、民族、 信仰） 等

（出所）経済産業省(2017)、p.56の図表。

そして、その上で「タイプ A（経営経験型）やタイプ B（専門知識型）はその有する経験（キャリア）や知識（スキル）に着目した分類であるが、タイプ C（属性着目型）はそれらとは異なり属性に着目した分類となる。もっとも、タイプ C（属性着目型）でも、属性だけに着目して選任することは基本的には想定されず、経営経験（タイプ A）や専門知識（タイプ B）を有する人材の中で、特に女性や外国人といった属性にも着目する場合を念頭に置いている」と補足説明を施している。

これをみるに、基本的には、先の『社外取締役ガイドライン（2015年版）』での「専門性」（技術と経験）に関する状況についてのみの概念提示のように思われる。その部分については、ほぼ内容が被っているといってよいだろう。そして、「資質」についてであるが、資料中に頻繁にワードとしては登場するものの、我々が参考にしたいと考えている「資質」についての具体的な提示は、残念ながら見当たらない。なお、この資料では「知識＝スキル」としているが、これは一般的な意味で使用しているものと思われる。我々の定義は「社外取締役の『スキル』」であるので、これとは異なることに注意されたい。

以上のサーベイで明らかになったのは、社外取締役に「資質」を求めながらも、その具体的な内容を提示している資料が見当たらない、ということである。一方、社外取締役が保有すべき専門性（技術・知識・経験等）については、本稿で採用した参考資料やそれ以外のものにおいても目にする事ができる。専門性だけではない「何か」が、社外取締役に求められている。それを含めたものを我々は「社外取締役の『スキル』」と定義し、その内容を「専門性＋資質」とし、単なる加算的概念ではなく複合的なもの、と想定する。この正体を探るべく、インタビュー調査に

臨む。

3. インタビュー調査に基づく監査等委員会設置会社移行会社の状況分析

これまでのサーベイに基づき、3名の社外取締役と1名の社内取締役の方々に対してインタビュー調査を行った。インタビューの方法は、事前に本稿の問題意識とサーベイ部分をまとめたレジュメを送付し、それに基づいて、①移行のモチベーション、②移行後の取締役会等における会社の意思決定方式・手続きの変化、③社外取締役に期待すること、の3点について我々の質問に答えて頂くという形式を採った。

ここで、本稿の研究目的を達成するため、4名に関して必要最小限度のプロフィールを紹介する⁽¹⁰⁾。

A氏は現在、東証一部上場会社（監査等委員会設置会社）の独立社外取締役で、かつ、監査等委員である。かつては、当該会社の社外監査役の任に就いていた方である。

B氏は現在、東証一部上場会社（監査等委員会設置会社）の社内取締役で、かつ、（常勤）監査等委員である。かつては、当該会社の常勤監査役の任に就いていた方である。

C氏は現在、東証一部上場会社（監査等委員会設置会社）の独立社外取締役で、かつ、監査等委員である。当該会社では社外監査役の経験はないが、それ以外にも複数の東証一部上場会社で社外取締役・社外監査役の任に就いた経歴を持つ。

D氏は現在、東証一部上場会社（監査役会設置会社）の独立社外取締役である。かつては、当該会社において社外監査役の任に就いていた方である。

以上のように、各人の取締役会における立場や所属する会社の機関設計の違いから、コメントのニュアンスを正確に読み取れなくなる可能性があるので、この情報提示だけは必須であると我々は判断した次第である。

(1) 移行の目的（モチベーション）について

さて、まずは各社が監査等委員会設置会社へ移行するに際して、誰がそれを推進したかについてのインタビュー結果を提示する。なお、D氏の場合は、参考意見となる。

図表6が、各氏のコメント概要の一覧であるが、移行の意思決定の主体は概ね「経営トップ」で一致した。会社が監査等委員会設置会社という機関設計を選択するか否かについては、大会社や公開会社でなければならないといった制約はなく、会社の自由な意思決定に委ねられている⁽¹¹⁾。当然、監査等委員会設置会社への移行は「会社の意思決定」ということになるのであるが、実態としては、取締役会による機関決定というよりは、経営トップの経営判断（リーダーシップ）により、会社のコーポレート・ガバナンス体制が選択されるようである。

図表6 移行の意思決定を行う主体に関するコメント

	コメント
A氏	ガバナンス体制移行の意思決定は、代表取締役等経営トップが行う。ほぼ「マネジメント的発想」でガバナンス体制を選択する。
B氏	現社長のリーダーシップにより移行、ガバナンス体制（型）を選ぶのは「経営トップ」。
C氏	ガバナンス体制移行の意思決定は、経営トップが行う。
D氏	経営トップが意思決定をしなければ、何も変わらない。勇気と決断が必要。

では、その意思決定の背景には何があるのか。それについての4氏のコメントは以下の通りであった。なお、ここでもD氏の場合は参考意見となる。

図表7 移行の意思決定の背景に関するコメント

	コメント
A氏	経営の現状について、会社に危機感がある（切羽詰っている）。何も起こっていないのであれば、現状のままであったはず。
B氏	現社長はコーポレート・ガバナンス改革に対して積極的であり、監査等委員会設置会社に移行して、社外取締役を取り入れ、経営に対する透明性の確保・説明力の向上を図りたい。
C氏	経営環境の変化に伴う「想定外のリスク」をできるだけ低減したい。自分達だけで良いか、自分達が正しいのかどうか、（コーポレート・ガバナンスの）制度を利活用し経営へのアドバイスを得たい。
D氏	経営トップは、現在の経営状況で当面の環境変化を乗り切れると考えている。したがって、現在のコーポレート・ガバナンス体制のままで居続ける。

図表7に示すように、B氏はコーポレート・ガバナンスの要因、その他はマネジメント的要因が強いコメントとなっている。また、表内では表現していないが、C・D氏は、この件についてはほぼ同意見であった。表におけるD氏のコメントは、監査役会設置会社である自身の所属会社に関してのものであり、監査等委員会設置会社移行会社については、B氏と同様の見解となる、ということである。

以上、ここで、本稿2(1)で検討した内容以外で特筆すべきことは、①コーポレート・ガバナンス体制は、経営トップの意思決定（リーダーシップ）で行われ、それは②各社の置かれた経営状況にドライブされる、ということである。

(2) 取締役会における社外取締役の活動の変化について

続いて、社外（あるいは常勤）監査役から社外（あるいは社内）取締役に異動した前後で、取締役会において何か変化があったか、ということに対する各氏のコメントを示す。

まずは、D氏以外の各氏は、監査等委員会設置会社に移行後、取締役会の議題が会社の中心議題に絞られ、個別の子細な事業案件は省かれるようになったとコメントしている。つまり、取締役会の効率化が図られた、ということである。そして、議題が質的にも深化し、議論に時間を掛けるようになったとのことである。また、場合によってはペンディングになる場合もあるとのことであった。その上で、異動後の変化としては、図表8のようなことが挙げられるとコメントしている。

図表8 異動後の取締役会での変化に関するコメント

	コメント
A氏	監査等委員の取締役会での投票権が重要。監査役はアドバイスのみ。もちろん、監査役であっても取締役会で提言・忠告はできるが、やはり投票権がないとインパクトに欠ける。また、取締役会において反対票を投じることが出来る。会社の意思決定機関は、議事録に「反対票」が出たことを記載されることを嫌う傾向があり、「全会一致」を達成しようとしている。したがって、それを達成するために、取締役各氏を説得する必要が生じるので、会議時間が長くなる。
B氏	監査役から監査等委員（取締役）になることによって「緊張感」「重み」が増大した。やはり取締役会における投票権の有無は大きい。確かに、監査役でも意見は言えるし、その内容を議事録に記載することもできるが、投票権の有無は、代表取締役や他の取締役に對するインパクトを変える（他のメンバーの対応が変わる）。つまり、会社の意思決定に直接関わる（経営参加）ことになった効果、取締役会での議論参加に対する重みが増大したと言える。取締役会では議論を尽くし、「全会一致」を目指している。
C氏	基本的には違いはない。意見の内容が論理的・合理的であれば、投票権のない監査役の意見も、経営トップは耳を傾ける。重要な部分で意見が折り合わなければ、議案を取り下げることもある。しかし、一応は、議決権の有無にはインパクトがありそうだ。
D氏	基本的にC氏と同見解。大きな違いは、取締役会において話をする順番が異なることにより、緊張感がやや増した点。社外監査役の場合、取締役会においては社外取締役が発言した後で意見を表明するが、社外取締役になると、議案説明直後に発言を予定されている。その分、事前準備のやり方が異なってくる。ただ、社外役員の意見を取り入れるか否かは、経営トップの意識次第だということは言える。

本稿2(2)でサーベイしたが、A・B氏はいわゆる「横滑り」の取締役である（A氏は社外、B氏は社内）。そのコメントをみるに、やはり投票権の有無には大きなインパクトがあるということであった。C氏もそのことについては認められる旨のコメントをしている。D氏のコメントは、氏の所属会社の個別的事情に影響を受けたもののように感じられる。また、C・D氏は、各氏の個人的バックグラウンド（前職等経歴）の影響もかなりあると思われる。

以上、ここで本稿2(2)におけるサーベイを基に行ったインタビュー結果では、横山(2015)の「劇的に変化することは期待しにくい」という状況には当てはまらなかった。一方、塚本・三菱東京UFJ信託銀行(2015)の「(独立)社外取締役の選任という要請を(独立)社外監査役からの完全な横滑りによって満たすために監査等委員会設置会社に移行している」というような傾向が必ずしも強いわけではない」という状況は、横滑りの「数」を基にした結論であるが、制度の要件を満たすためだけに「横滑り」を行ったわけではないという意味においては、これに寄った結果を得たように思われる。

単なる制度対応的移行になるかどうかは、各社の置かれた個別的状況に依存するのではないかと考えられる。

(3)「社外取締役の『スキル』について

最後に、社外取締役に求められる『スキル』についての、各氏のコメントを提示しよう。

図表9 社外取締役に求められる『スキル』に関するコメント

	コメント
A氏	新規事業の立ち上げの際に、外部から人材を引き抜くのと同様の論理（「マネジメント」的発想）で独立社外取締役を導入しようとする。「守り」の分野は監査役制度の蓄積でスキルの育成は可能であるが（法・会計制度）、「攻め」の部分はやはり「資質」が重要。これは「外部」から持ってくるものであり、業界知識が必要となる。 また、特にドメスティックな企業の場合、「地元愛」「地元への愛着」のある人が望ましい。関連して、会社への忠誠心「会社愛」があり、役員・従業員から支持される人であることが望ましい。すなわち、「よそ者」「お客様」的な人材では、ガバナンスの実効性に欠ける場合がある。
B氏	個人の有する知見・経営経験の視点から選任する。やはり、社内で育成するものではなく、アウトソースとなる。しかし、コンサルタント的（第三者的）な視点で考える人はNG。わが社の立場に立って、能力を有し、経営参加への時間も有し、かつ、各ステークホルダーへの配慮があり、信頼を得られる人、つまり、わが社において機能しそうな人を選んでいる（経営的視点での選任）。
C氏	社外役員であっても「会社への愛」がなければならないと考える。
D氏	自分なりの情報ネットワークがある人。個人が有する資格ではなく、「人となり」・「見識」による。

図表9では、C・D氏のコメントが短いですが、これは、A・B氏の後の日程でインタビューを受けて頂いた関係上、質問がピンポイントであった、つまり「専門性」以外に必要な『スキル』は何か、と質問したことが影響している。

さて、A・B氏のコメントは、ほぼ同じとみてよいだろう。我々が想定している「社外取締役の『スキル』」のうち、「専門性」については、法令・会計知識と業界における経験・知識が求められる。一方、「資質」は、「会社愛・地元愛」「当事者意識」「人となり」といった、感覚的・情緒的なものようである。この状況は、人間関係論的にいえば、「専門性」についてはフォーマル、「資質」についてはインフォーマルな要素にあたり、それらを複合したものが「社外取締役の『スキル』」ということになろう。「攻め」の部分と「守り」の部分を併せ持ち、インフォーマルな部分において会社と親和性を有する社外取締役候補者を「マネジメント」的発想で選抜し、導入したいということが、会社の本音であることをインタビュー結果は示していると思われる。

4. インプリケーションと残された課題

以上、各種資料のサーベイを基に、インタビュー調査を行うことによって監査等委員会設置会社移行会社の移行のモチベーションについて論考を進めてきた。以下、本稿におけるインプリケーションを示す。

第1に、コーポレート・ガバナンス体制の変更を実質的に決定する主体は、「経営トップ」であることが示された（決定するのは取締役会）。その背景には、当該会社の置かれた経営状況がある。経営上、特に問題が生じていない会社にあつては、コーポレート・ガバナンス体制の変更のインセンティブを持たないようである。

第2に、コーポレート・ガバナンス体制を変更する意図が、単なる制度対応目的であるか否かについては、サーベイレベルでは両論に分かれた。インタビュー調査では、サンプル数の少なから、一般化するのは困難であるが、コーポレート・ガバナンスの法制度を「社会的インフラ」として利活用する意図を持ったインタビューのみであったため、単なる制度対応というニュアンスは皆無であった。前節における表には表現しなかったが、特にB氏は、「監査等委員会設置会社はわが社にとっては便利ではある。確かに監査役会設置会社の時よりも、意思決定のコスト（時間・手間・金銭）は増大したが、そのベネフィットははるかに大きい」とコメントしている。A氏においても、「旧来の「監査役」+「社外取締役」ではなく、この両方を具備した社外取締役の監査等委員の方が、「攻守」に対して実効性がある」とコメントしているところから、この2社に関しては、積極的に監査当委員会設置会社に移行したといえよう。

第3に、「社外取締役の『スキル』」については、「人間関係論」においてフォーマルの部分にあたる「専門性」にインフォーマルの部分にあたる「資質」が組み合わさった複合的なものであることが判明した。そして、そのような『スキル』を有し、かつ会社と親和性を有する社外取締役を「マネジメント」的発想により導入したいという望みを会社が持つことが明らかとなった。そのような社外取締役候補者が少ないことは容易に想像が付き、A氏にいたっては「独立社外取締役の候補者について、「頭数」だけならば問題なく揃うが、各会社の事情に合った「適任者」となると、不足している、あるいは獲得できないこともある」とコメントしている。もしかすると、制度対応的あるいは消極的移行をせざるを得ない会社の事情として、この社外取締役候補者の不足・獲得困難性が潜んでいるかもしれない。

さて、本稿において残されている課題であるが、第1にサンプルが極めて少ないことが挙げられる。4名のインタビューのコメントは、各社の真実を反映しているものであるが、一般化するには無理がある。それでも、日本の上場会社のコーポレート・ガバナンス体制の選択の場面におけるひとつの視点を提供できたのではないかと考えている。

第2に、監査等委員会設置会社移行前後において「稼ぐ力」が向上したかどうかを確かめる必要がある。その実証は極めて困難であると推測されるが、これが実証されて初めて、積極的移行か否かを客観的に判断できるものと考えるところである。

新制度施行後、未だ十分な資料が出揃っていないので、今後の状況の推移をフォローしていくことにする。

注

- * 本研究の遂行にあたり、神戸大学名誉教授・東海学園大学教授の古賀智敏先生には多大なるご援助を賜った。また、匿名の4名のインタビューには、ご多用にも関わらず、筆者らの研究に対してご協力賜った。ここに記して謝意を表する次第である。なお、本稿において有りうべき誤りについては、すべて筆者らの責任であることは言うまでもない。
- (1) 東証一部上場会社数は、筆者らの調査による数値である。
 - (2) 移行会社はすべて、監査役(会)設置会社からの移行である。
 - (3) ここで、「社外取締役の『スキル』」と我々が表記するのは、Council of Institutional Investors(2014)および黒田(2016)による「取締役等の素養バランスおよび取締役会等の機能を客観的に確認するツールとしてのスキルマトリックス (A skills matrix)」を参考にしている。以降、本稿では社外取締役に求められる能力・機能・経験・資質等をまとめて「社外取締役の『スキル』」と表記する。
 - (4) 当該資料は、2015年6月26日時点で監査等委員会設置会社への移行を表明した189社を調査対象としている。なお、対象会社の上場区分は、東証一部98社(51.9%)、東証ジャスダック46社(24.3%)、東証二部29社(15.3%)、その他16社(8.5%)となっている。
 - (5) 横山(2015), p.8より引用。
 - (6) 桃尾・松尾・難波法律事務所(編)(2015), p.13参照。
 - (7) この点について補足すると、監査役(会)設置会社においては、取締役会は、取締役の職務執行の監督のほか、重要な業務執行の意思決定を行う必要がある(会社法362条2項・4項)、重要な業務執行の意思決定について、会社法上、代表取締役等の業務執行を行う経営陣に権限移譲できるという規定はない。一方、監査等委員会設置会社においては、社外取締役が過半数を占める場合または定款に定められた場合には、取締役会の決議により、一部を除く業務執行の決定を業務執行機関に対して権限移譲することができる(会社法399条の13第5項・6項)とされている。この意味において、前者を「マネジメントボード」、後者を「モニタリングボード」と捉えるのである。詳細は、樋口・山内(2016), pp.28-30を参照。
 - (8) この表のサンプル会社数は、注(4)とは異なり、180社となっている。対象会社の上場区分については不明である。なお、本稿における記述は、同書pp.11-12より引用している。
 - (9) 当該資料は、2015年8月末時点で監査等委員会設置会社への移行を表明した217社を調査対象としている。対象会社の上場区分は、東証一部108社(49.8%)、東証二部31社(14.3%)、東証マザーズ11社(5.1%)、東証ジャスダック57社(26.3%)、名証二部7社(3.2%)、名証セントレックス1社(0.5%)、福証既存市場2社(0.9%)となっている。なお、本稿における記述は、同書pp.22-25より引用している。
 - (10) 個人や社名を特定できるような情報を記載しないことを条件にインタビューに応じて頂いた関係上、ここに記載した以上の情報は一切明らかにできないことをお断りしておく。
 - (11) 桃尾・松尾・難波法律事務所(2015), p.19参照。

参考文献

- Council of Institutional Investors (2014), "BEST DISCLOSURE : DIRECTOR QUALIFICATIONS & SKILLS".
- 樋口達・山内宏光(2016)『コーポレートガバナンス・コードが求める取締役会のあり方』商事法務。
- 市古勲(2017)「コーポレート・ガバナンス関連制度に対する日本企業のリアクション－2006年～2016年における動向に関する研究－」『経営教育研究』第20巻第1号, pp.7-19, 学文社。
- Keiichiro ASAI(2012) "Four Types of Skills in Japanese Die and Mold Manufacturing and the Impact of New Technology on Skills : Comparative Analysis on the Literature in Japan", *Bulletin of Aichi Shukutoku University. Faculty of Business*, pp.1-12. , Aichi Shukutoku University.
- 経済産業省(2017)『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)』。
- コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会(2015)『我が国企業のプラクティス集』経済産業省。
- 黒田一賢(2016)「実効的な取締役選任をサポートする日本版スキル&インテリジェンスマトリックスの必要性」『JRIレビュー』第8巻第38号, pp.123-132, 日本総研。
- 桃尾・松尾・難波法律事務所(編)(2015)『コーポレート・ガバナンスからみる会社法〔第2版〕』商事法務。
- 日本弁護士連合会(2015)『社外取締役ガイドライン』。
- 塚本英巨・三菱UFJ信託銀行法人コンサルティング部会社法務コンサルティング室(2015)「監査等委員会設置会社移行会社の事例分析」『別冊商事法務』第399巻, 商事法務。
- 横山淳(2015)『監査等委員会設置会社の現況』大和総研。