

## 企業統治と取締役会機能

神戸大学経済経営研究所

教授 小島 健司

### 企業統治改革

新会社法の成立に伴って、日本企業の統治機構改革が進められている。現在進められている統治機構改革の一つとしての取締役会改革が、日本企業に求められる企業統治の目的を果たす上に、有効かつ実効性があるものであろうか。有効かつ実効性のある内部統治機構にはどのような取締役会の機能や構成が必要であり、どのように運用されるべきであろうか。

企業統治機構改革の目的は、企業目的である企業価値の持続的創造をより実効性のある形で促進することである。改革は企業統治機構本来の機能をより有効に実現することが目的である。企業価値の持続的創造とは、企業の利害関係者である顧客・従業員・株主・社会それぞれの価値を、顧客価値・従業員価値・株主価値・社会価値として特定し、それぞれを整合的にかつ継続的に増進することを指している。

企業統治機構は、企業価値の持続的創造を目的として各企業利害関係者の利益を増進し、各関係者間の利害対立の調整を有効に行えるように構築・運用されねばならない。さらに内部統治機構および外部統治機構を補完的かつ相互に有効に機能させることが必要になる。

### 取締役会の本来機能

内部統治機構として、取締役会の本来の機能は、第一は企業価値創造を目的とし、経營業務の執行と監視を明確に分離して、経営者の業務執行が各企業利害関係者の利益を効率的に増進しているかを監視することである。第二は業務執行が各利害関係者間の利害対立の調整を有効に行えているかを監視することである。第三は業務執行を担う経営陣の法令遵守について監視することである。第四は経営陣が各利害関係者に対して、一貫性・継続性・透明性を確保した必要情報を開示することによって、説明責任を果たし、必要情報を適時・適切に提供することによって資本市場を中心とした外部統治機構が有効に機能するように務めているかを監視することである。これらの監視の目的は、業務執行が各企業利害関係者の利益を増進し、各関係者間の利害対立の調整を有効に行えるように取締役会が構築・運用されることによって達成されると考えられる。

そのために、独立性の高い取締役を選任し、それらで構成される取締役会が最高執行責任者としての経営者を任命し、その責任と権限を明確にする。さらにそれらに関わる情報および経営者の

業務執行業績を各利害関係者に適時・適切に開示することが基本的役割となる。

## 取締役会の実質化

内部統治機構改革の一つとして、取締役会への独立性のある社外取締役の導入が行われている。それには、社外取締役に本来必要とされる業務執行監視に必要な独立性が確保出来る人材を登用し、取締役会本来の機能が有効に遂行できるようにすることが必要である。

企業内部登用者や親会社・グループ企業・取引銀行が人材源となる独立性の低い人材が占める取締役会では、業務執行が各企業利害関係者の利益を増進し、各関係者間の利害対立の調整を有効に行えるようにするには、それらの独立性の低い取締役が特定利害関係者利益代表である限り、企業全体視点からの企業価値創造を目的として、経営陣をそのあるべき業務執行に関して監視することを期待することが難しい。

取締役会への独立性の高い社外取締役の導入では、経営陣が社外取締役に求めている業務執行判断の適切性確保や個別業務執行判断に対する有益情報提供でなく、取締役会の本来機能を明確にし、企業価値創造を目的として、経営監視と業務執行を明確に分離し業務執行を担う経営陣を上述の目的に沿って監視できるようにすることである。そのために、独立性が高くかつ取締役会の本来機能を明確に認識した人材を取締役として選任し、それらで構成される取締役会がその目的を遂行できるようにすることである。

## 外部統治機構の有効化

このように内部統治機構を十分に機能させることによって、それを補完する外部統治機構を有効に機能させることができる。取締役会は、間接金融中心の企業の場合は主要取引銀行の監視機能が有効になるように、直接金融中心の企業の場合は多数株主および少数株主が公正に議決権行使を株主総会で行えるように務めることである。そのためには、経営陣が各利害関係者に対して、一貫性・継続性・透明性を確保した必要情報を開示することによって、説明責任を果たし、必要情報を適時・適切に提供するようにさせることである。

さらにそれが十分に機能しない場合は、株式取得過程の透明性確保した株式公開買い付けによる資本市場での企業支配権取引が企業価値創造の目的を有効かつ効率的に遂行できよう、資本市場の適切な判断を促進することである。

企業価値創造のための統治機構の有効化には、内部統制機構としての取締役会が本来の機能を明確に認識し、それにもとづいてその構成を定め任務を遂行できるようにすることが、有効かつ実効性のある企業統治改革に必要と考えられる。