



取締役機能の実効化

神戸大学経済経営研究所

小島健司

企業統治改革

企業統治機構の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が取締役会機能の有効化および実効化であると考えられる。有効性かつ実効性の高い取締役会にはどのような機能や構成が必要であり、どのような運用上の施策が必要であろうか。

企業統治機構改革の目的は、企業目的である企業価値の効率的創造をより実効性を高めるように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。企業価値の効率的創造とは、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、それぞれを統合的にかつ効率的に増進することを指している。

企業統治機構は、企業価値の効率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。

取締役機能

内部統治機構を担う一員として、取締役の本来機能は、次の3つの監督が有効に実施されることによって果たされることになる。

第1は企業価値創造を目的とし、経營業務執行とその監督を明確に分離して、経営陣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督することである。第2は業務執行を担う経営陣の法令遵守について監督することである。第3は経営陣が各利害関係者に対して、一貫性・継続性・透明性の一定水準を満たした必要情報を開示し、説明責任を果たすことを監督することである。

これらの監督目的は、業務執行が各企業利害関係者の利益を増進し、各関係者間の利害調整を有効に行えるように取締役会が構築・運営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し、業務執行を委任することで

ある。

独立取締役の機能

取締役会機能の向上の一つとして、取締役会への独立取締役の導入が行われている。その目的を果たすには、取締役に本来必要とされる業務執行監督に必要な独立性が担保出来る人材を登用し、取締役会本来の機能がより有効に遂行できるようにすることが必要である。

業務執行を兼任する社内取締役や親会社・グループ企業・取引銀行が人材源となる独立性の低い取締役に構成される取締役会では、各企業利害関係者利益を効率的に増進し、各関係者間の利害調整を有効に行うには限界がある。独立性の低い取締役は特定利害関係者利益代表である限り、企業価値創造を企業全体最適の基準にして、それに沿って経営陣に対する業務執行監督を十全に行うことを期待することが難しい。

取締役会を独立性の高い取締役によって構成させることによって、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、業務執行機能とその監督機能を明確に分離し業務執行を担う経営陣を企業全体最適の目的に沿って十全に監督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十全に遂行するように構築することである。

取締役機能の実効化

独立取締役に構成される取締役会が本来の目的を果たすためには、次の3点が必要と考えられる。

第1は、経営陣の業務執行意思決定とその監督に必要な評価指標の確立である。取締役会での目的に添う判断に必要な情報として、企業価値指標が必要である。企業価値指標は的確な資本コスト算出にもとづいて、意思決定や監督の評価指標として確立されるべきである。取締役会ではこの評価指標に基づいて各事業単位の執行監督を行う。経営陣にその評価指標と整合性が高い業務執行を忠実に行わせることである。

第2は、企業価値指標に基づく業務執行監督および業務執行管理を適切に行うために必要な情報を一貫性・継続性・透明性の一定水準を満たして適時・適所・適切に開示出来るように収集・分析・保存・管理する組織と仕組みを構築し適切に運用することである。さらに企業統治の視点より、株主・投資家を含む各利害関係者に適時かつ公平に情報開示し、情報提供と説明責任遂行を行うことである。

第3は、企業価値指標と連動した報酬体系を全社的に構築し、適切に運用することである。取締役はもとより全社的および事業単位での経営者層および管理者層に対して、企業価値

指標と整合性のある報酬体系が企業価値と個人利益の乖離を削減する上に必要である。さらに対象となる個人の動機付けとして適切に運用する上に、報酬決定規準を客観化し、決定過程を透明にかつ十全な説明が行えるようにすることである。

以上の取締役機能実効化の施策が実施・確立されることより、企業統治機能運用の有効性および実効性がより高まり企業統治のあるべき姿に近づくと考えられる。

(終)