



コーポレートガバナンス・コードと 取締役会の受託責任／説明責任

講演： 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会
代表理事 門多 丈氏
レポーター： 赤堀 薫里

門多 丈氏： 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会、代表理事
1971 年 三菱商事株式会社入社。グローバルな視点からの様々な資金調達・運用業務に携わる。金融事業本部長として、未公開企業の株式を含むあらゆるタイプの金融プロダクトへの投資業務、M&A などのアドバイザリー業務を統括。2007 年に同社を退職後、株式会社カドタ・アンド・カンパニーを設立、代表取締役就任。株式会社 FPG 社外取締役、株式会社八十二銀行など 2 社の社外監査役。東京工業大学院(博士課程)元特任教授、米国カルパース等の有力公的年金で組織する Pacific Pension Institute のアドバイザリー・カウンスル・メンバー。1971 年東京大学法学部卒、1981 年 スタンフォード大経営大学院卒(MBA)。

日本では、コーポレートガバナンス・コードの議論はこれまであまりなかったのですが、現在、OECD のガバナンス・コードを導入しようとしています。コードの議論はイギリスで始まり、ガバナンス・コードの中からスチュワードシップ・コードが出てきました。

実践コーポレートガバナンス研究会では最近、社外監査役の人材の紹介を、かなり効果的にやっています。現状の問題として、社長の知り合いの中から独立社外取締役を選択することがあり、ある意味、株主投資家の目には、どういう基準で選んだのか不透明です。私達の個人会員さんは現在 80 名。様々な分野で資質の高い人材が多いので、人材紹介を強化していきたいところです。



また、人材育成もかなり進展があり、現在イオングループの監査役アカデミーを引き受けています。イオンの中の事業子会社の監査役の人材育成で、経営に近い立場です。グループの中で親会社の立場でどのように子会社をどう監視していくのか、一種の社外監査役的な立場で実践をする人材を毎年 10 人ずつ育てています。今年は将来の候補生と今年監査役になった 20 人に 1 年間で 6 回にわたり行いました。



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

コーポレートガバナンス・コードの現状につきお話しします。今年の株主総会の 6 か月以内に、各社がコーポレートガバナンス・コードを東京証券取引所に報告をする。今年 6 月の段階で、ジャスダックも含め、3466 社上場会社がある中、3466 社のボードでコーポレートガバナンス・コードを議論して自分達のステートメントを出さなければならない(原則ジャスダック上場会社は若干緩和されている)。この前提としてコーポレートガバナンス・コードの案を踏まえて行う。これは世界においてどこにもない状況です。いいかどうかは別として、イギリス等はあくまでも自主的にガバナンス・コードを決めていました。

東証と金融庁のラインでこういう議論をするということは、私は海外に対してはポジティブなメッセージであるとして宣伝しています。現状は、コードを「自分の言葉で語ろう」と真剣に議論しているところと、単に取締役会から事務局に「コードを出せ」と言っているところの二極化が起きていますが、ベストプラクティスでコードに対応していく動きがあることを、世界の機関投資家にも言っていきたいです。大きな意味で形はかなり整ったが、実行を高めるにはどうすればいいのか。ガバナンス・コードについては、今まで実践してきたことをコードに盛りこんできたので、このコードを読み込み、実際にどうワークしていくのか議論していくことが大切でしょう。

東芝等のスキャンダルをガバナンス・コードの議論の中で考えると、「社外取締役を含めた内部統制の強化、また企業風土を変えるべき。」という議論になるでしょう。どういう訳かこのところ、重要企業の不祥事が最近賑やかになっています。ガバナンス・コードの関係では、東洋ゴムの場合、連結ベースでの事業子会社の問題、ある意味では周辺ビジネスでの問題が不祥事の原因として考えられます。東芝の場合、トップを含めた腐敗の問題だと思います。東洋ゴムと東芝双方に言えることは、社外取締役が入り、事業戦略、どういう形で自分達の会社が生きていくのかという議論が本当に出来ているのか、これは社外取締役の大きな一つの貢献だと思います。企業不祥事は我々にとって教訓になります。

この後、講演では平成 26 年改正会社法の説明や、コーポレートガバナンス・コードの 5 つの原則の内容、コーポレートガバナンス・コードと株主受託責任、説明責任、取締役会の役割と構成、独立社外取締役が機能するための条件、大きな課題となっている取締役・監査役のトレーニングの必要性について、「取締役会の実効性」の確保、分析・評価の項目、株主との建設的な対話について、政策保有株に関する説明義務、そしてスチュワードシップ・コードとインベストメント・チェーンについて、最後にコーポレートガバナンス・コードの基本的な考えとして長期的な観点での社会のサステナビリティが大前提であり、ESG もそういう意味で捉え、考え方を深めていきたいというお話をいただきました。