

独立性・多様性の確保による取締役会の 実効性の向上と経団連への期待

International Corporate Governance Network (ICGN) CEO

ケリー・ワリング

Kerrie Waring



ICGNはグローバルの機関投資家を主体とする組織(事務局:英国ロンドン)であり、効率的な市場と持続的な経済の促進に向け、実効的なコーポレート・ガバナンスの構築と投資家のスチュワードシップの醸成を目的としている。1995年に設立され、会員の運用資産合計金額は34兆米ドル、主要なグローバルの年金基金、大手運用会社が加盟している。

ICGNにとっての日本の重要性

グローバル投資家、そして、ICGNにとっても、日本市場は、その市場規模から最も重要な地域の1つである。このため、ICGNが出している各種原則のなかでも、最も基本となる「ICGNグローバル・スチュワードシップ原則」と「ICGNグローバル・ガバナンス原則」については日本語への翻訳

を行い、企業および投資家にICGNの考え方をより理解していただけるようにしている。両原則とも、これまで20年間、当該分野を対象として取り組んできたICGNの政策立案の作業を基礎とし、グローバルのベストプラクティスを盛り込み策定している。

コーポレート・ガバナンスを重視するICGNが、投資家の行動に関するスチュワードシップの原則を出している理由は、企業の持続的な成長を支える良好なコーポレート・ガバナンスの定着には投資家の「適切な」スチュワードシップ活動が欠かせないということにある。この考え方は、英国で初めてのコーポレート・ガバナンスに関する原則を定めた「キャドバリー報告書」にも見られるところであり、グローバルでも一般的な考え方である。なお、このICGNグローバル・スチ

ュワードシップ原則は、金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」^(注2)でも参考意見の1つとして参照されている。

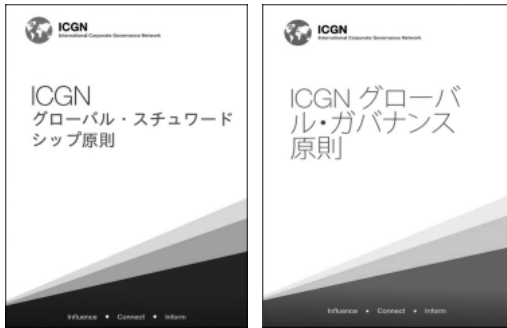
日本のコーポレート・ガバナンス改革について

伊藤レポート^(注3)の策定、そして、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードの策定・導入は、企業と投資家の信頼感を高め日本のガバナンス改革を押し進めた、という点で高く評価している。今後は、これらの指針をより実効的なものにする段階にあると認識している。

直近の企業開示等において発生した日本企業の不正事象は、強固で独立した取締役会の必要性、社外取締役が主導する(取締役会の)委員会の設置/活動の重要性など、ガバナン

(注1)両原則とも<https://www.icgn.org/policy>よりダウンロード可

(注2)金融庁ホームページ「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」第1回(2017年1月31日開催)の議事録参照

ICGNグローバル・スチュワードシップ原則と
グローバル・ガバナンス原則

ス改革の今後の方向性を示している。日本における優先課題は、企業の持続的な成長を確固たるものにする取締役会の実効性の向上である。このためには、独立した社外取締役が十分に機能発揮できる環境を整えることと、取締役会の多様性を確保することが重要になると考えている。

独立性の確保

独立した社外取締役については、近年の日本での社外取締役の増員の動き、特に、3分の1以上の社外取締役が存在する取締役会が増加していることを歓迎する。ただし、ICGNでは、さらに一歩進んで、すべての上場企業において3分の1以上、最低でも3名の独立した社外取締役がいる状況になることを

多様性の確保

期待している。独立した社外取締役は、さまざまな影響力から隔離されているため、企業理念・経営戦略などの策定において、経営者や議長と健全かつ建設的な議論をするという重要な役割を果たすことができるからである。

取締役会の実効性の向上には多様性も重要となる。多様性の確保とは、企業の状況や経営戦略に適合したビジネスや産業に関する知識・スキルを取締役会が備えることを意味する。また、女性や外国人の活用も考慮に入れる必要がある。多様性のある取締役会は、同質的な考え（group think）に陥ることが少なく、将来、企業が直面するであろう機会とリスクに対し、効果的に備えることができるため、経営へのより良いサポートを通じ、企業を持続的な成長に導くことができると考えている。この取締役会の多様性についての方針は、数値基準、達成時期、目標等も含め、開示される必要があると考えるが、開示にあたっては、企業の長期的な経営戦略等のモニタリングに必要とされる取締役会の資質を示したスキルマトリックス (skills matrix) の活用も有効であろう。2017年時点で米国S&P500 (株価指数) の16%の企業が各取締役のスキル等が企業の経営戦略・リスクとどのように結び付いているかを示したスキルマトリックスを開示している。株主総会での取締役候補者の選任時も、スキルマトリックスで示された視点で各候補者は十分な評価が行

われる必要がある。このプロセスの実践は健全なかたちで取締役会メンバーの交代を進めることができるため、実効性向上の鍵となる多様性の確保もより容易になると考える。

取締役会(および取締役)への評価を活用した取締役会メンバーの見直しにおいては、指名委員会の存在が不可欠である。3年ごとの外部コンサルタントによる評価も、取締役会における各取締役の役割をより明確にしよう。指名委員会の役割は、選任/解任の方針の策定(多様性への考慮を含む)、人材紹介会社との協議、経験や知識に基づく候補者の選定(形式的ではなく)となる。なお、これらの事項に関し、指名委員会が報告(開示)することも重要と考える。

ICGNは、2019年7月16〜18日の3日間、実に、2001年以来18年ぶりに日本で年次総会を開催する予定である。これは、日本でのコーポレート・ガバナンスの取り組みを高く評価させていただいた結果でもある。よく、コーポレート・ガバナンスの発展は「終わりのない進化の旅」(Journey)といわれるが、日本だけではなく、グローバルでも、各地域においてスチュワードシップやコーポレート・ガバナンス上の課題があり、順次、克服していくことが必要と考えている。このためには、投資家とだけではなく、企業、規制当局との対話が重要になると考えており、経団連の皆様とも建設的な意見交換をさせていただきたいと思っている。

(注3) 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ〜企業と投資家の望ましい関係構築〜」プロジェクト(2014年8月)