

We support your proactive risk-management.

取締役会の多様性確保によって ガバナンスが強化されるのか？



弁護士 岩淵 恵理
アソシエイト
公認不正検査士
ei@proactlaw.jp

《Points of View》

- ・外形のみ多様性を確保しただけでは、ガバナンスを形骸化させてしまう
- ・多様性を確保した上で、監督機能が果たされるような工夫が必要
- ・スキル・マトリックスを活用し、取締役会が備えるべきスキルの特定・現在のスキル状況の客観的な把握が重要

■昨今の取締役会に多様性を求める傾向

昨今、上場企業において、取締役会が多様性を求められる傾向にあります。多様性を求められる理由は、様々な経験・知見を有する取締役会メンバーが多角的な視点から意見を述べることで、議論が深まり、最適な意思決定を行うことができる点にあります。

多様性の代表例としては「性別」や「国籍」が挙げられます。実際、コーポレートガバナンス・コード（CGコード）の原則4-11において、「ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と規模を両立される形で構成されるべき」と述べられています。また、議決権行使助言会社や機関投資家の議決権行使基準においては、取締役会に女性取締役が一人もいない場合に、経営トップである取締役に対して反対を推奨する基準等が導入される傾向にあります。世界的にも、EUにおいて域内の上場企業に一定比率の女性を取締役に登用するよう義務付ける方向で法整備が進んでいます。

それでは、女性取締役や外国籍取締役を登用することが取締役会の多様性確保に繋がり、取締役会の監督機能が十分に果たされ、ひいてはガバナンス強化に結びつくのでしょうか。

■多様性を求めることによって陥る罠

ここで、東芝が2021年11月12日付で開示したガバナンス強化委員会の調査報告書52ページを見ると、以下のような指摘があります。

「特に、取締役会の構成における多様性を象徴する外国籍取締役との間において、十分な

議論がされず、執行役とその思考において親和性の高い日本国籍取締役が取締役会の議論の中心となりがちであったことが窺われ、多様な意見が業務執行の監督に生かされることがなかったものとみることができるのではなかろうか。」

東芝は取締役 12 名のうち 10 名が社外取締役であり、10 名の社外取締役のうち 4 名が外国籍であったことから、外形的には取締役会の多様性・独立性が確保され、ガバナンスが強化された企業と見られていました。しかし、実態としては、執行役と思考の親和性の高い日本国籍取締役が中心に議論を進め、外国籍取締役は十分に監督機能を果たすことができず、取締役会の機能は形骸化していました。また、仮に外国籍取締役が十分に発言できるような状態にあったとしても、日本との文化の違いや日本企業に対する理解の不足を理由に、日本国籍取締役が外国籍取締役の意見を真摯に受け入れないような環境が生まれてしまう可能性もあります。

あるいは、機関投資家の要望を満たすためだけに、単に女性というだけで自社の求めるスキルを備えていない女性取締役を採用すれば、単なる数合わせにしかならず取締役会の機能発揮にはむしろマイナスになってしまうでしょう。

このように、「CG コードをコンプライするため」「機関投資家の賛成票を得るため」「上場企業のトレンドに合わせるため」に実態の伴わない多様化を推進することに意味はなく、少数の取締役の独断を許したり、適切な意思決定をできないということになりかねません。

■多様性を備えた取締役会が監督機能を果たすために

多様性を確保するための体制を整えただけで満足するのではなく、社外取締役の監督機能が十分に機能するような体制が整備されているのか、十分に留意することが必要です。

例えば外国籍取締役を登用した場合には、日本国籍の社外取締役と同様に事前説明を行うだけでなく、取締役会で十分にコミュニケーションが取れるよう必要に応じて通訳を用いること等も考えられます。文化や思考の違いが生じることを前提として、違いを乗り越えてコンセンサスを形成できるよう丁寧に説明し、理解を促進することが必要です。

また、多様性の観点から女性取締役や外国籍取締役を登用する場合に、単に「女性」「外国籍」であるだけで登用するのではなく、スキル・マトリックス（※）を活用し、自社の中長期の経営戦略を踏まえて、自社の取締役会が標準装備すべきスキルを特定し、何のスキルが足りていて、何のスキルが足りていないのかを客観的に把握した上で、その取締役候補者が備えるべき経験・知見を保有していて、取締役会の監督機能を強化してくれるのかについて、指名（諮問）委員会等も活用して慎重に検討する必要があります。

（※）松葉優子・岩渕恵理「社外取締役の選任、報酬水準、期待される役割とは」
BUSINESS LAWYERS, <https://www.businesslawyers.jp/articles/801> の 3-2 参照。

発行：プロアクト法律事務所 編集担当：池永朝昭・田中伸英

<https://proactlaw.jp>

東京都港区虎ノ門 5-12-13 ザイマックス神谷町ビル 7 階

TEL:03-5733-0133 FAX:03-5733-0132