

コーポレートガバナンス・コードへの実務対応(1)

“現状調査の実施”

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 山内達夫
公認会計士 下川祐貴子

1. はじめに

平成 27 年 5 月 13 日に東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う有価証券上場規程等の一部改正について」を公表し、有価証券上場規程の別添として「コーポレートガバナンス・コード(以下、「本コード」という。))」を確定するとともに、関連する上場制度の整備が行われ、平成 27 年 6 月 1 日より適用されることとなった。¹

本稿では、本コードの内容そのものについての解説ではなく、「実務をいかに推進していくのか」というプロジェクトの進め方について複数回にわたってご紹介する。なおプロジェクトの進め方は様々な方法があり、各社の事情に応じて検討することになるが、本稿が本コードの適用対象となる上場会社の担当者がプロジェクトを効果的に推進していくうえでの参考となれば幸いである。本稿において意見にわたる部分は、いずれも筆者の私見であり、筆者の所属する法人の見解ではないことをあらかじめお断りする。

2. コード導入の背景

プロジェクトを推進するうえで、なぜ本コードが導入されたのか、という背景を理解すること、特に社長に理解してもらうことは社内の推進力を高めるために非常に重要であるため、冒頭に触れておくこととする。

平成 26 年 6 月に閣議決定された「日本再興戦略」を受けて、ガバナンス関連の政府の施

策が矢継早に多数実現されており、JPX 日経インデックス 400 の算定開始、上場企業に独立役員である取締役を少なくとも 1 名以上確保すべく要請する有価証券上場規程の改訂、日本版スチュワードシップ・コードの策定・公表、また改正会社法が平成 27 年 5 月 1 日より施行されている。そして、今回のテーマであるコーポレートガバナンス・コードが平成 27 年 6 月 1 日より適用された。

このような一連のガバナンス関連の改正が実施されている背景には、外国人株式保有比率の上昇による海外投資家の影響がある。上場会社(全国 4 証券取引所)の株式保有比率は、外国法人等の比率が上昇しており過去最高の 30.8%²となっているほか、日本企業も近年多数のクロスボーダー M&A を実施しており、海外投資家に限らず、海外のステークホルダーの関与割合が増加している。このような状況を踏まえ、日本企業においても海外に理解しやすいガバナンス構造が求められている。

これまでの日本のコーポレートガバナンスにかかる法制度の歴史を鑑みると、金融機関の破たんや、有価証券虚偽記載などの不祥事事件に対応して制度が創設されていることから、不祥事を防止する仕組みという感覚を抱かれる人も多いであろう。しかし本コードでいう「コーポレートガバナンス」は不祥事防止のためのものではなく、政府の成長戦略とセットでコーポレートガバナンスの強化が掲げられており、これを経営者が理解することは、複数の部署に横断的に関わる本コードへの取組みを推進するうえで重要である。

3. 自律的な対応とは

本コード(原案)の序文には、「本コード(原案)は、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。」と記載されている。また、序文8でも「本コード(原案)は、会社が、各原則の趣旨・精神を踏まえ、自らのガバナンス上の課題の有無を検討し、自律的に対応することを求めるものである」と記載されており、やはり「自律的な対応」を適用対象となる上場会社に求めている。

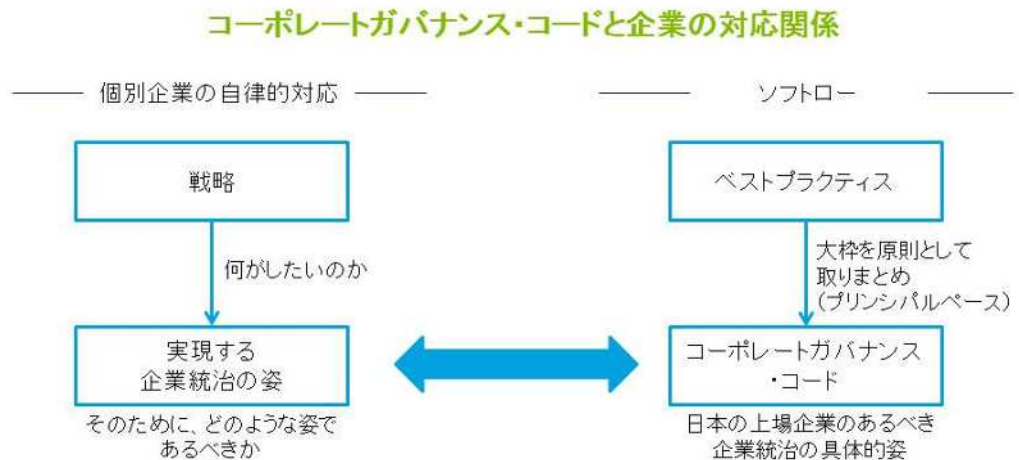
では、「自律的な対応」が意味するところは何なのか？それは、企業が「何をしたいのか」という企業理念や中長期の経営戦略があり、その戦略を実現するための仕組みを構築することである。本コードに対応するにあたって重要なことは、持続的な成長と中長期的な企

業価値の向上のために、各社がいかなる取組みをするのかを自身で考え、説明することである。

だからこそ、本コードは「プリンシプルベース・アプローチ(原則主義)」、「コンプライ・オア・エクスプレイン(原則を実施するか、実施しない場合はその理由を説明するか)」という手法が採用されている。つまり、自社にとって最適であると考えるガバナンスの仕組みが、本コードと一致すれば「コンプライ」し、一致しなければ自社のガバナンスについてなぜコードの内容と一致しないのか(自社にとっては、本コードの記載内容どおり実施するよりも、より良いガバナンスであるのか)を説明することになる(【図表1】参照)。

よって、各社がこれから本コードに対応していくにあたっては、不祥事防止やコンプライアンスのような「他者に律せられるから しなければならない」という発想ではなく、「自ら律するために、 と考え のように取組む」といった発想の転換が必要である。

【図表1】



コンプライ・オア・エクスプレイン

「原則を実施するか、実施しない場合はその理由を説明するか」

(出所:筆者作成)

4. 企業の意識調査アンケート

有限責任監査法人トーマツでは、平成27年1月より本コードの解説セミナー、及び本コードに対応する上での実務推進セミナーの2種類のセミナー³を全国で開催した。2つのセミナーで延べ約2,000名の方々にご参加いただき、本コードに対する企業の注目の高さが伺える。

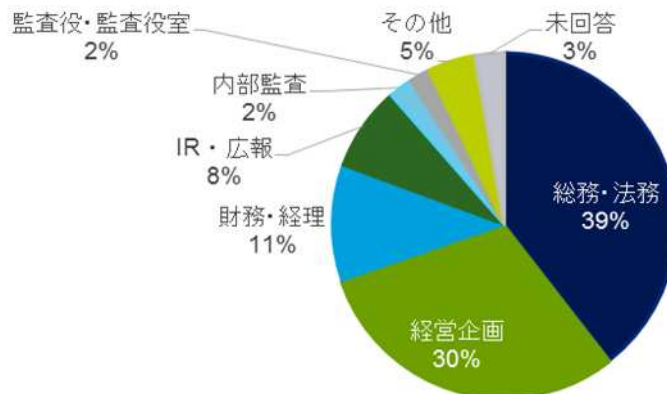
また、セミナーにご参加いただいた方に、本コードへの現状の対応状況や、主要項目についてコンプライ・オア・エクスプレインの方針、適用初年度の開示時期等についてアンケートを実施し、集計分析結果を「コーポレートガバナンス・コードの企業意識調査レポート(以下、「企業意識調査レポート」という。)」と題して、他社動向を把握する際のベンチマークとして参考にしていただく思いで、弊社外部ウェブサイト⁴に公表している。

本稿においては、上記「企業意識調査レポート」の結果も踏まえ、日本の上場企業全体の取組み状況についても紹介することとする。

(1) アンケートの概要

第2弾セミナーにご参加いただきアンケートにご回答いただいた663名、及び個別に企業からアンケート結果を入手した32名の合計である695名のアンケート結果を分析集計している。

【図表2】



(出所;有限責任監査法人トーマツ「第2回コーポレートガバナンス・コードの企業意識調査レポート」)

(2) コードの担当部署

本コードは、取締役会の役割・責務、インセンティブ報酬、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)などマネジメントに直接関わる項目のほか、株主との対話、外部会計監査人、株主総会対応、いわゆる政策保有株式など、非常に広範囲に亘って記載されており、企業が対応するに際してはプロジェクトを取りまとめる責任担当部署を設けたうえで、項目ごとに関連する複数の部署と協働して対応していくことが想定される。

この点、コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議の事務局である金融庁総務企画局企業開示課の油布課長による週刊「経営財務」No3212(平成27年5月18日号)の解説記事によると「本コード(原案)を踏まえた各会社の対応に当たっては、本有識者会議における議論にもあったとおり、経営レベル・経営企画レベルの課題として受け止めた上で、経営陣を中心とした全社横断的な検討を実施することが期待される」と記載されている。

では、実態として、各企業は本コードの担当部署をどの部署としているのだろうか。この点、アンケートの回答者のうち「コーポレートガバナンス・コードの対応チームの責任者(あるいはチームの一員)ですか。」との設問に対して「はい」と回答した方のみ属性を分析したのが、【図表2】である。

総務・法務部門(39%)と最も多いが、その背景として株主総会対応や機関設計など会社法と関連する項目が多いことから担当になっていることと推察される。次に多いのが経営企画部門(30%)となっており、その背景として本コードが、冒頭にも述べたとおり経営戦略の策定・実行に密接に関連するためと推察される。総務・法務、経営企画部門で全体の約7割を占めており、多くの会社がどちらかの部門を本コードの責任対応部署としていることが伺えるが、少数意見として財務・経理部(11%)、IR・広報部(8%)などがあつた。

5. 現状調査の進め方

(1) 現状調査の進め方

本コードの担当部署が決まったところで、では何から実施すればよいのだろうか。まずは現状の自社のガバナンス体制が、本コードの記載されている内容(73項目)と一致しているのか、一致していないのかの仕分け、つまりは現状調査を実施することからはじめることになるであろう。

ここで、担当部署が、本コードの各項目ごとに関連する部署に現状把握を依頼するうでいくつか留意すべきことがある。

目的が現状把握であること

現状調査の目的は、言葉のとおり現状の把握であり、実施していること、実施していないことを回答してもらうことになる。ここで、実施していることについては、既にコーポレートガバナンス報告書等で開示している事項もあるので、開示書類との整合性を確保するため、開示している内容を回答してもらうことも有用である。

コンプライ・オア・エクスプレインの判断を各部署に求めるか？

現状把握をする際に、実施していない事項について各部署にコンプライするのか、エクスプレインするのか、という方針の回答まで求める場合には、「コンプライの方が望ましい」という誤解がないよう、回答欄の工夫が必要である。回答する各部署の立場からは、実施していない事項について、法規制のように実施しなければならないという心理が働く可能性があるからである。

そこで、各部署の回答は、各項目について認識している課題を記載してもらい、コンプライ・オア・エクスプレインの判断は、責任担当部署で一括して判断するというのも1つの方法であろう。

(2) 現状調査結果の仕分け

現状調査を実施すると、[図表3]のように大きく4つの項目に分類される。

A) 現状、実施していない事項で、本コードの適用後も実施しない事項(Explain)

この場合、本コードの各原則のうち、実施しない事項に該当し、当該原則を実施しない理由をコーポレートガバナンス報告書に開示する必要があるため、開示の理由を検討することになる。

B) 現状、実施していない事項だが、本コードの適用にあたり実施する事項(Comply)

この場合、本コードの該当する原則を実施するために、対応するための方針・スケジュールを検討することになる。

【図表3】

コードへの対応(現状調査)



(出所:筆者作成)

C) 現状、実施している事項だが、外部に開示していない事項(Comply)

社内の取り組みとして実施しており、方針や考え方を外部への開示を前提に作成していないため、社内文書等の開示用の見直しを検討することになる。

D) 現状、実施している事項で、かつ開示もしている事項(Comply)

既存の開示事項で、実施している内容を開示しているので、開示書類間の整合性や、開示内容の充実について検討することになる。

¹ 平成27年5月14日に、名古屋証券取引所、福岡証券取引所、札幌証券取引所もコーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備にかかる有価証券上場規程等の改正を公表している。

² 平成25年度株式分布状況調査結果の概要(株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所、証券会員制法人福岡証券取引所、証券会員制法人札幌証券取引所)

³ 「緊急セミナー第1弾 コーポレートガバナンス・コード対応セミナー」では、本コードの内容及び現状調査を実施する際のポイントについて解説した。続いて「緊急セミナー第2弾 東京証券取引所によるコーポレートガバナンス・コードに関する上場規則改定案の解説及びコードを通じたガバナンス推進支援セミナー」では、株式会社東京証券取引所 上場部の統括課長に、上場規則の見直し案の内容や趣旨・コーポレートガバナンス報告書の記載に関する留意事項等を解説いただくとともに、弊社担当者より、事業会社における実務を推進していく際のポイントについて解説した。

⁴ <http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/articles/cg/governance-code-questionere2nd.html>

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,500 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 220,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家に相談ください。