

## コーポレートガバナンス・コードへの実務対応(2)

### “プロジェクトの進め方”

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

本稿では、前回に引き続きコーポレートガバナンス・コードに対応する「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。

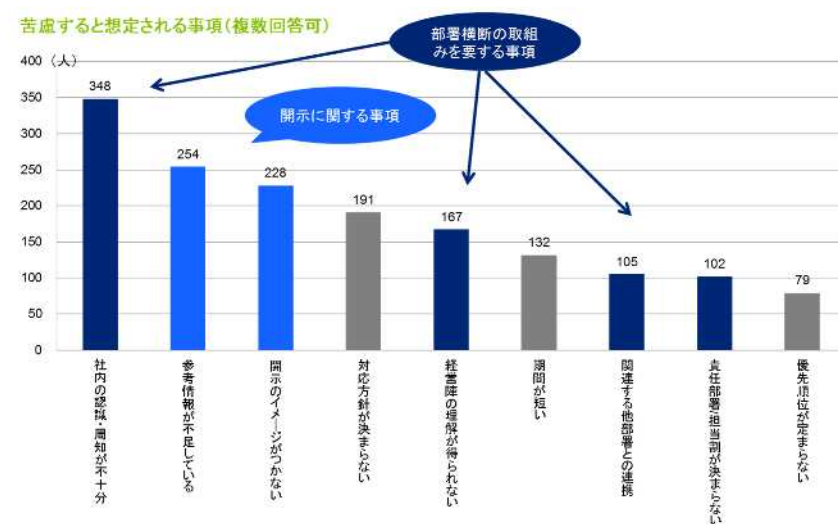
#### 6. プロジェクトの進め方

#### (1) 企業の意識調査アンケート結果(対応に苦慮する事項)

有限責任監査法人トーマツで実施した企業意識調査レポート(概要は前号参照のこと)<sup>1</sup>においては、本コードへの対応にあたり苦慮すると想定される事項について質問しており、【図表4】のとおり「社内の認識周知が不十分」「経営陣の理解が得られない」「関連する他部署との連携」「責任部署/担当割が決まらない」といった社内のコミュニケーション(部署横断の取組み)が難しいと想定している企業が多い。

そこで今回は、社内の認識・周知を図り、経営陣の理解を得るための「役員への報告」

【図表4】



(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」)

「部署連携」、またプロジェクトの進め方として「方針決定」「優先順位の決定」を実施する際の留意点について紹介したい。なお、開示に関する事項や、各原則に対する具体的な対応策の検討については次回以降に紹介する予定である。

## (2) 役員への報告

現状調査を実施し、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を実施した結果、前回紹介した4つの項目に分類したところで、次に何から実施するのだろうか。

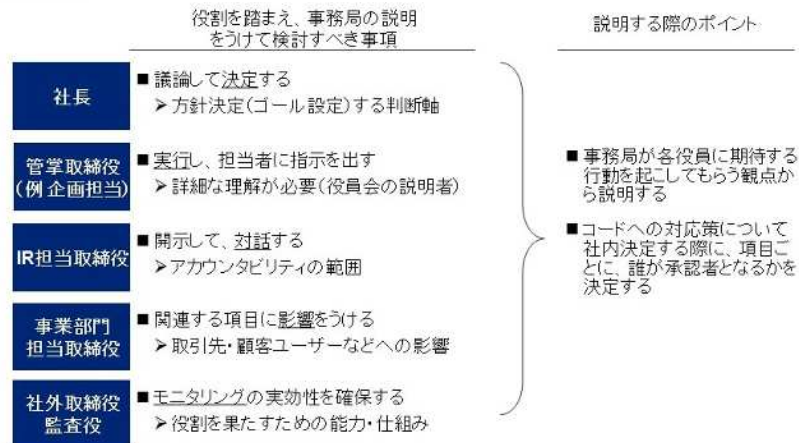
本コードは、序文11に記載されているとおり「本コード(原案)は、法令とは異なり法的拘束力を有する規範ではなく、その実施に当たっては、いわゆるコンプライ・オア・エクスプレイン(原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか)の手法を採用している」点の特徴であり、自らの個別事情に照らして実施することが適切でないと考える原則があれば、それを「実施しない理由」を十分に説明し、一部の原則を実施しないことも想定している<sup>2</sup>。さらに、本コードは、第4章を

中心に、「最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)(補充原則4-1)」「経営陣の報酬(原則4-2、補充原則4-2)」「経営の監督と執行(原則4-6)」など、経営陣に直接関わる項目が大半を占めている。そのため、コードの担当部署(以下、「事務局」という)が現状調査後にすべきことは、役員に本コード導入の背景や目的を丁寧(前号参照)に説明するとともに、役員に直接関連する事項が多く問われているということを理解してもらい、その役割を認識してもらうことと考えられる。本コードは「プリンシプルベース・アプローチ」が採用されており、「本コードに定める各原則の適用の仕方は、それぞれの会社が自らの置かれた状況に応じて工夫すべき<sup>3</sup>とされていることから、各原則をいかに適用するかは、経営陣の本コードに対する考え次第で変わるであろう。

また、役員ごとにその役割は一律ではないため、事務局が役員へ説明する際には各役員がどのような役割を担っており、本コードのどの原則に関連するのか、ということ意識した説明をすることが求められる。ここで、一般的に想定される役職に応じた役割については、次のように考えられる(【図表5】参照)。

【図表5】

### 役員への説明



(出所:筆者作成)

## 社長

社長は、業務推進者として、コーポレートガバナンスの構築について最終的な責任を負う立場にある。経営者たる社長が果たすべき役割は、方針の決定、つまりコーポレートガバナンス・コードの内容を踏まえた、自社のコーポレートガバナンス体制のビジョンをゴールとして設定することにある。

## 管掌取締役

企業によって本コード導入プロジェクトを管掌すべき取締役は異なるが、前号で紹介した本コードの担当部署のアンケート結果からすると、経営企画担当取締役や総務法務担当取締役が務めることが一般的と考えられる。これらの管掌取締役は、導入初期においては網羅的かつ合理的にプロジェクトを遂行する責任を有し、果たすべき役割は本コードへの対応プロジェクトを推進することである。

## IR 担当取締役

IR 担当取締役は、株主をはじめとするステークホルダーとの対話の実行者としての責任を有し、その役割は説明責任を果たすことである。IR 業務実施に当たっては、株主との対話準備、情報管理の方策、投資家のニーズのキャッチアップ、取締役会へのフィードバック方針の策定などを実行するが、特に株主との対話の場においてインサイダー情報との関係でどこまで話して良いのか、情報開示の範囲を把握しておく必要がある。

## 事業部門担当取締役

事業部門担当取締役は、業務の過程で取引先や顧客などと対面する立場にあり、本コードへの対応に当たり果たすべき役割は、株主・投資家以外のステークホルダーとの対応を実行することである。例えば、原則1 - 4で、いわゆる政策保有株式について、「毎年、取締役会で主要な政策保有についてそのリタ

ーンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有のねらい、合理性について具体的な説明を行うべき」と記載されているが、政策保有株式が、取引先の株式であった場合、経済合理性や将来見通しを判断するにあたっては、取引先との関係も考慮しながら自らの事業部門への影響を検討する必要がある。

## 独立社外取締役・監査役

原則4 - 7では独立社外取締役の役割として「( )経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと」が記載されており、また原則4 - 4では監査役および監査役会の役割として、「取締役の職務の執行を監査」することが記載されている。つまり、社外取締役や監査役が本コードへの対応に当たり果たすべき役割は、モニタリングを実行することである。そのため、対応に当たっては、取締役会の議論への積極的な参加、知見や職務遂行能力の向上のほか、他の社外取締役や外部会計監査人とのコミュニケーションの活性化による情報収集ルートの確保などにより、モニタリングの実効性を確保することが重要になる。

## (3) 部署連携

本コードは、第1章から第5章まで73項目もありコーポレートガバナンスに関わる事項が非常に広範囲にわたり記載されている。そのため、各社で対応するに際しては、どこか1つの部署のみですべて対応することは難しく、担当責任部署とともに、関連する部署を横断したプロジェクトチームを組成して議論し、課題を抽出して対応策を検討する、というサイクルを継続的に実施することが効果的であろう。

【図表6】は、本コードに記載されている項目と、想定される各関連部署について記載している。

担当責任部署は、関連部署に対して本コードの各原則の部署ごとの担当割、業務スケジュー

ール等について説明したうえで、検討することになるが、ここで留意すべきは各部署の検討過程で、温度差が生じる可能性があることである。各部署はその分野での社内の専門家である一方で、極端に細部に拘りすぎてしまうと、部署間の検討に温度差が生じてしまい、プロジェクトチームでの検討がなかなか進捗しない可能性がある。

本コード序文9にあるとおり「会社の業種、規模、事業特性、機関設計、会社を取り巻く環境等によって様々に異なり得る」ことから、それぞれの会社が各原則の適用の仕方を工夫して検討することになる。そこで、参考になるのが政府の研究報告であり、各原則に記載されている事項を検討するにあたって基本となる考え方や、他社のベストプラクティスが記載されていることから、部署間で議論するうえで目線を合わせる目的で参考にすることができるものと思われる。

#### (4) 方針決定

本コードでは「コンプライ・オア・エクスプレイン（原則を実施するか、原則を実施しない場合

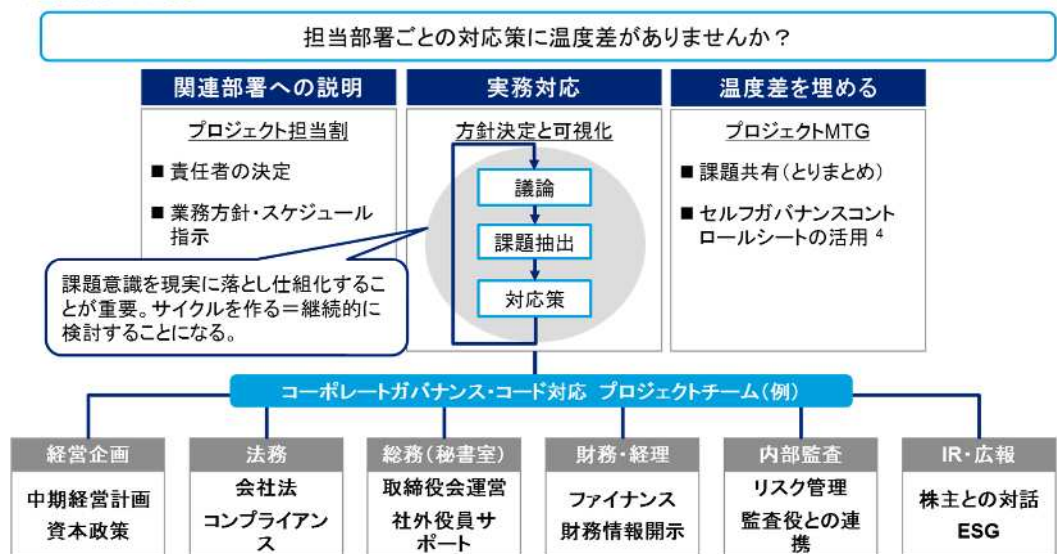
には、その理由を説明するか）」の手法を採用していることから、各企業は毎年のコーポレートガバナンス報告書の開示に際して、各原則について「コンプライ」するのか、「エクスプレイン」するのか、の方針を決定しなければならない。

ここで、「エクスプレイン」した場合には、その原則について実施しない理由を説明することが求められているが、「『実施しない理由』の説明を行う際には、実施しない原則に係る自らの対応について、株主等のステークホルダーの理解が十分に得られるよう工夫すべきであり、「ひな型」的な表現により表層的な説明に終始することは『コンプライ・オア・エクスプレイン』の趣旨に反するものである」と序文12にも記載されており、各社が工夫することを求めている。

では「コンプライ」の場合はどうか？原則を実施するにしても、その対応の程度、すなわち「どこまで実施したらコンプライといえるのか」は各社様々なはずである。よって、コンプライするとしても、各原則に記載されている項目について、形式的な文言・記載ではなく、その趣旨・精神に照らして、会社にとっての「ゴー

【図表6】

#### 部署間の連携



(出所:筆者作成)

ル設定」を決定する必要がある。「何年後にこうありたい」というゴールをどこに設定するかにより、対応するために必要な仕組みや人材、時間、優先順位も違ってくる。

ここで、検討する順序としては、【図表7】のとおり、まず現状調査結果で会社の現状を認識し、次に「何年後までにこうありたい」というゴール設定を定め、現状とゴールのギャップを明確にする。そのうえで、初年度にどこまで対応するのかを検討することになる。

例えば原則4 - 3では、「取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである」との記載がある。ここでの「ゴール設定」を、買収した海外子会社に係るリスク管理体制を、親会社の方針に合わせて再構築して全世界の拠点に浸透させ運用させることと設置すると、対応には数か月では難しく、中長期の期間が必要となる。

また、原則2 - 4「女性の活躍促進を含む社内での多様性の確保」では、「社内における女

性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである」と記載されているが、会社や業種によって、全従業員に占める女性の割合には差がある。そのため、本原則に「コンプライ」というレベル感は業種によって大きく差があるであろう。

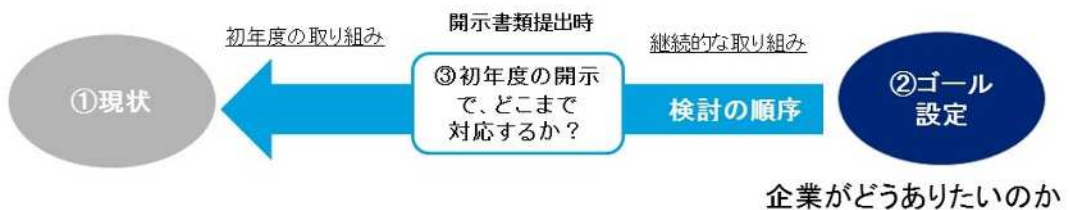
だからこそ、各社が会社にとっての「ゴール設定」をしたうえで、必要となる経営資源を踏まえたうえで、適用初年度に向けた取組みをどこまで実施するのか、また設定したゴールに向けて、今後の継続的な取組みとして何を実施していくのかを検討することになる。

### (5) 優先順位の決定

方針決定により「何年後にこうありたい」というゴール設定をしたとしても、適用初年度のコーポレートガバナンス報告書の開示までの時間は限られており、また対応するための経営資源も限られていることから、適用初年度にどこまで対応するのかを検討するにあたっては、優先順位を決めなければならない。

【図表7】

#### 方針決定とは



(出所:筆者作成)

ここで、優先順位を決定するうえで留意する事項が2つある(【図表8】参照)。

1つは、設定したゴール=あるべき姿に向けて何をすべきかを検討することである。例えば機関設計の変更など体制変更を伴うような事項や、独立社外取締役の選任など社内のみで解決しないことについては、一般的に対応にあたり中長期の期間を要するであろう。一方、既に何らかの方針や取組みを社内で行っている事項を開示用に見直すことや、社内のコミュニケーションに関わる事項であれば、対応にあたり比較的短期で実施できる事項もあるだろう。

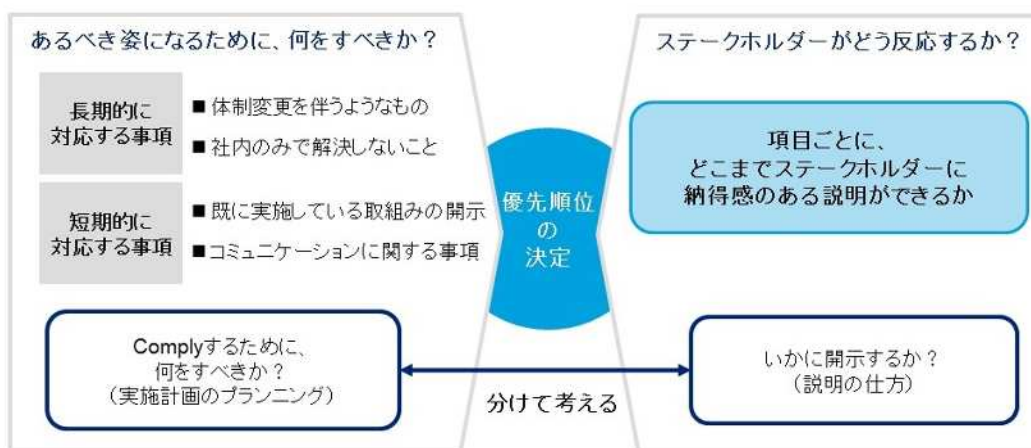
また、優先順位を決定するうえでもう1つ留意すべきは、開示に対するステークホルダーの

反応である。コード序文15では、「上場会社が、まずは上記の適用開始に向けて真摯な検討や準備作業を行った上で、なお完全な実施が難しい場合に、今後の取組み予定や実施時期の目途を明確に説明(エクスプレイン)することにより、対応を行う可能性は排除されるべきではない」と記載されている。よって、将来的にはコンプライする方針であるという趣旨のエクスプレインをすることも可能であるが、このような開示をしたときに、株主から「なぜ今年対応しないのか」という質問を受ける可能性がある。

以上の2つの留意事項をそれぞれ分けて検討したうえで、優先順位を決定することになるだろう。

【図表8】

### 優先順位の決定



(出所:筆者作成)

<sup>1</sup> <http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/articles/cg/governance-code-questionere2nd.html>

<sup>2</sup> コーポレートガバナンス・コード原案 序文11

<sup>3</sup> コーポレートガバナンス・コード原案 序文9

<sup>4</sup> 有限責任監査法人トーマツのセミナーで配布した現状調査を効率的に実施するためのツール

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](http://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を含みます。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](http://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な事案をもとに適切な専門家に相談ください。