

野畑証券 コーポレートガバナンス研修

2020.10.28会社の機関

コーポレート・ガバナンス (corporate governance)

経営と所有の分離



経営者支配

株主の不利益

コーポレート・ガバナンスとは、株式会社において、経営者の行動を株主の利益に一致させるように監視していく活動

一般的な説明

○コーポレート・ガバナンス(企業統治)とは、企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的にとらえ、長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組み。

○マネジメント(運営)

首脳部で決定された方策の実行

○内部統制(内部管理・監督、Internal control)

運営状況を管理・監督

○監査(内部監査と外部監査)

企業システムの機能健全化を審査

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

年度	項目	内容
1993	商法改正	社外監査役の義務付け 代表訴訟の手数料を一律8,200円とする
1997	執行役員制	ソニーで初めて導入される。
2001	商法改正	監査役の機能強化 大会社の監査役を3名以上 そのうち過半数以上は、社外監査役とする
2002	商法改正	委員会設置会社の導入
2005	会社法	内部統制システムの構築と公表の義務付け
2015	会社法	監査等委員会設置会社

大規模な公開会社

(資本金5億円以上または負債200億円以上)

○公開会社(株式譲渡制限会社以外の会社)は3人以上の監査役で構成される監査役会を設置し、その半数以上が社外監査役。

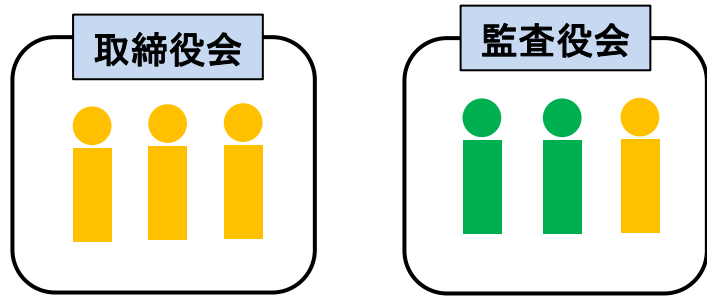
○社外監査役は会社関係者以外

○監査役会は監査役の中から常勤監査役を選定しなければならない。

○監査役会は①監査報告の作成②常勤監査役の選定および解職、③監査役の職務執行の決定、④取締役等から報告・書類を受ける等の権限を持つ

上場企業の組織形態には以下の3制度あり(選択制)

A. 監査役会設置会社

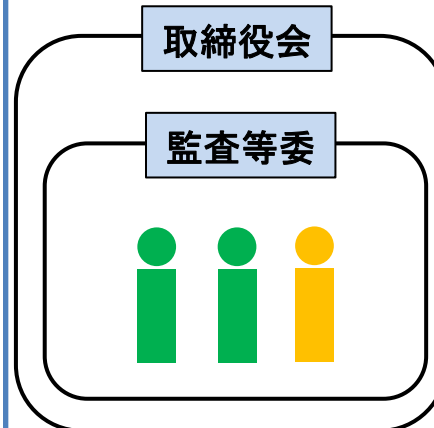


取締役は3人以上。
改正法により、社外
を選任しない場合は
説明が必要に

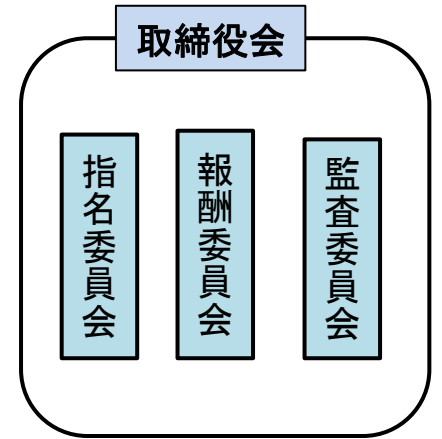
監査役は3人以上、
うち半数以上は社外



B. 監査等委員会 設置会社(新設)



C. 指名委員会等 設置会社



各委員会の取締役は3人以上、うち過半数は社外。

[東証一部上場企業で見た組織形態別の社数(出典:日本取締役協会のHPより)]

社数	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
監査役会設置会社	1,726	1,552	1,516	1,529	1,508	1,448
監査等委員会設置会社	111	357	442	513	575	661
指名委員会等設置会社	51	61	62	60	64	63
東証1部全企業	1,888	1,970	2,020	2,102	2,147	2,172

説明

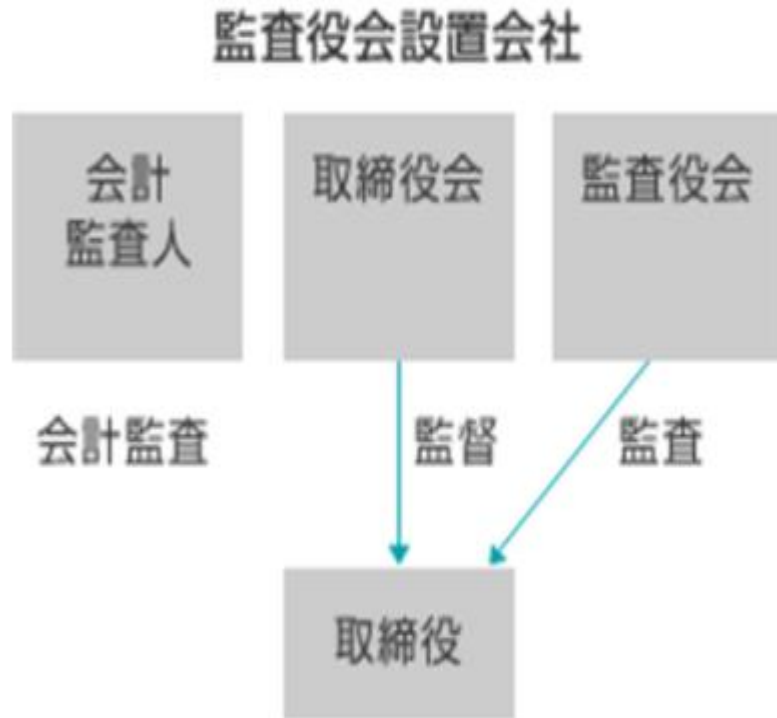
東証一部場企業の2,172社(20年8月1日時点)のうち、A. が1,448社と7割弱を占めるが、近年はB.が急増中。その一方で、米国流のC.は現在も63社と現在も3%弱に止まる。

3組織の特徴

内容	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	委員会設置会社
監査	監査役(会)	監査等委員会	監査委員会
任期	4年	2年	1年
人数	3名以上	3名以上	3名以上
社外の有無	過半数は社外監査役	過半数は社外取締役	過半数は社外取締役
監査役の有無	要	設置できない	設置できない

一般的な機関設計

監査役(会)設置会社



◎監査役(会)設置会社は業務執行を行う取締役には違法行為や任務懈怠が無いかどうかなどを監査する役割を担う

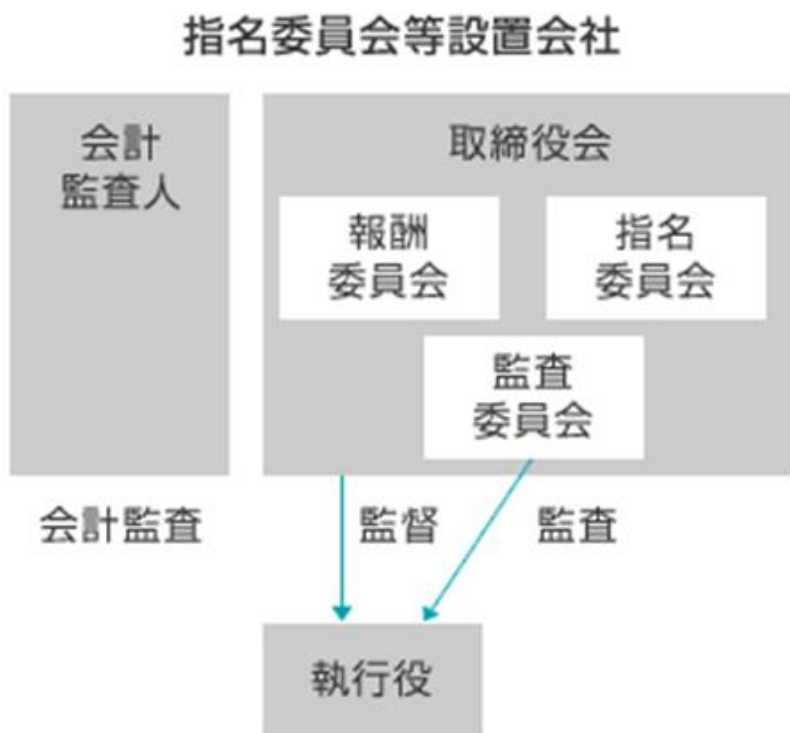
◎会社法では、監査役(会)の条件として、業務執行取締役との兼任などを禁止してはいるものの、社外の者である必要がないため、通常、社内での昇進ルートの一つとされ、監査役になるのは社内の者であることがほとんど

⇒デメリット

取締役を監査する監査役とその対象である取締役との間には、過去の上司、部下関係などが存在するケースが少なく、馴れ合いが生じやすい

監査役(会)設置会社ではガバナンスの仕組みが上手く機能しない

ガバナンスの強化・アメリカ型の機関設計 指名委員会等設置会社



◎取締役会内に3つの委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)を持つ、
◎今まで業務執行を行っていた取締役とは別に、執行役という業務執行機関を設け、今までの取締役は監督機能に専念するという、業務執行機関と監督機関を明確に分離(執行と監督の分離)した機関設計

取締役改革と執行役

取締役会の問題点（企業統治の観点）

1. 業務執行とそれに対する監視という2つの機能が分離されていない。
2. 社外取締役がきわめて少ないことである。先進国では社外取締役が取締役会の過半数を占めるのが一般的
3. 取締役会の構成者数が多い（わが国の取締役会は、かつて、メンバーが50～60人という企業もあったが、これが取締役会形骸化の一因）

ソニーの執行役員制

9人（社外2人）

36人（専任：29人）

取締役
Board Members

兼任

執行役員
Corporate Executive Officers

代表取締役会長	←→	会長	Chairman
代表取締役社長	←→	社長	President
代表取締役副社長	←→	副社長	Executive Deputy President
専務取締役	←→	専務	Corporate EVP
社外取締役		上席常務	Corporate SVP
専務：取締役を兼ねる者1人		常務	Corporate VP

（出所）西村茂「ソニーグループの経営機構改革——取締役会改革と執行役員制導入」『執行役員制の実施事例』商事法務研究会、1998年、12頁。

執行役員制の導入とその効果

○1990年代の終わりに執行役員制を導入して取締役会を改革しようとする企業が現れた。執行役員制は1997年6月にソニーで導入されたのを契機にわずか数年間で大企業の半数で採用されるようになった。

ソニーは、38人いた取締役を10人に削減した。そして、従来取締役であった者のうち18人と新たに選任された9人の合計27人が執行役員に就任した。

代表取締役である7人も執行役員を兼務することになった。

執行役員制導入企業の効果

○改革の目的が効果的に達成されているかどうかについては異論も。

○少なくとも取締役数の削減については大きな効果。

(執行役員制を導入したほとんどの企業において、取締役数は導入前の半数程度に減少)

○一般に執行役員は取締役会の下位機関に位置づけられ、取締役会が意思決定と経営の監視を、執行役員が業務執行を担当するというように両機能を分離している。兼務が多い場合には、従来の取締役会のもっていた両機能の分離という問題点が解決されない。

意思決定の迅速化

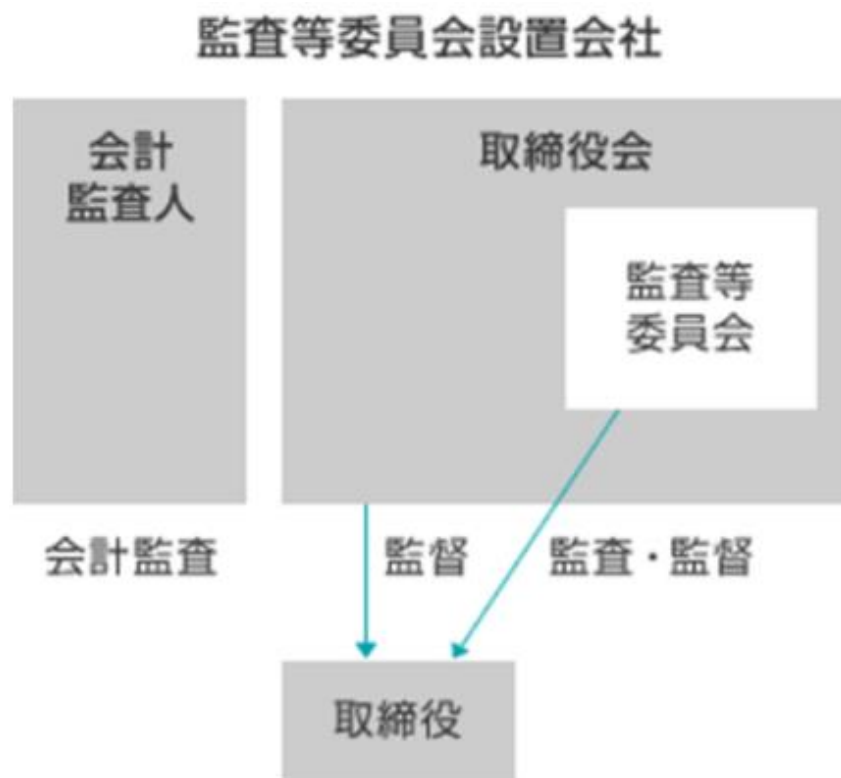
○これまでは配当などの利益処分案は株主総会で承認されることになっていたが、委員会設置会社では取締役会で承認可（従来は株主総会）なお、2005年会社法では、定款で利益処分の承認を取締役会で行うことが可

○新株や社債発行などの権限を取締役会が執行役に委譲できることになった。

○社外取締役を導入した企業に監査役会の廃止や意思決定手続きの簡略化、迅速化などの利便性

○委員会設置会社は社外の取締役が会社の強い権限を握ることになるため、経済界の拒否反応は強く、委員会設置会社に移行した企業は少ない。¹⁴

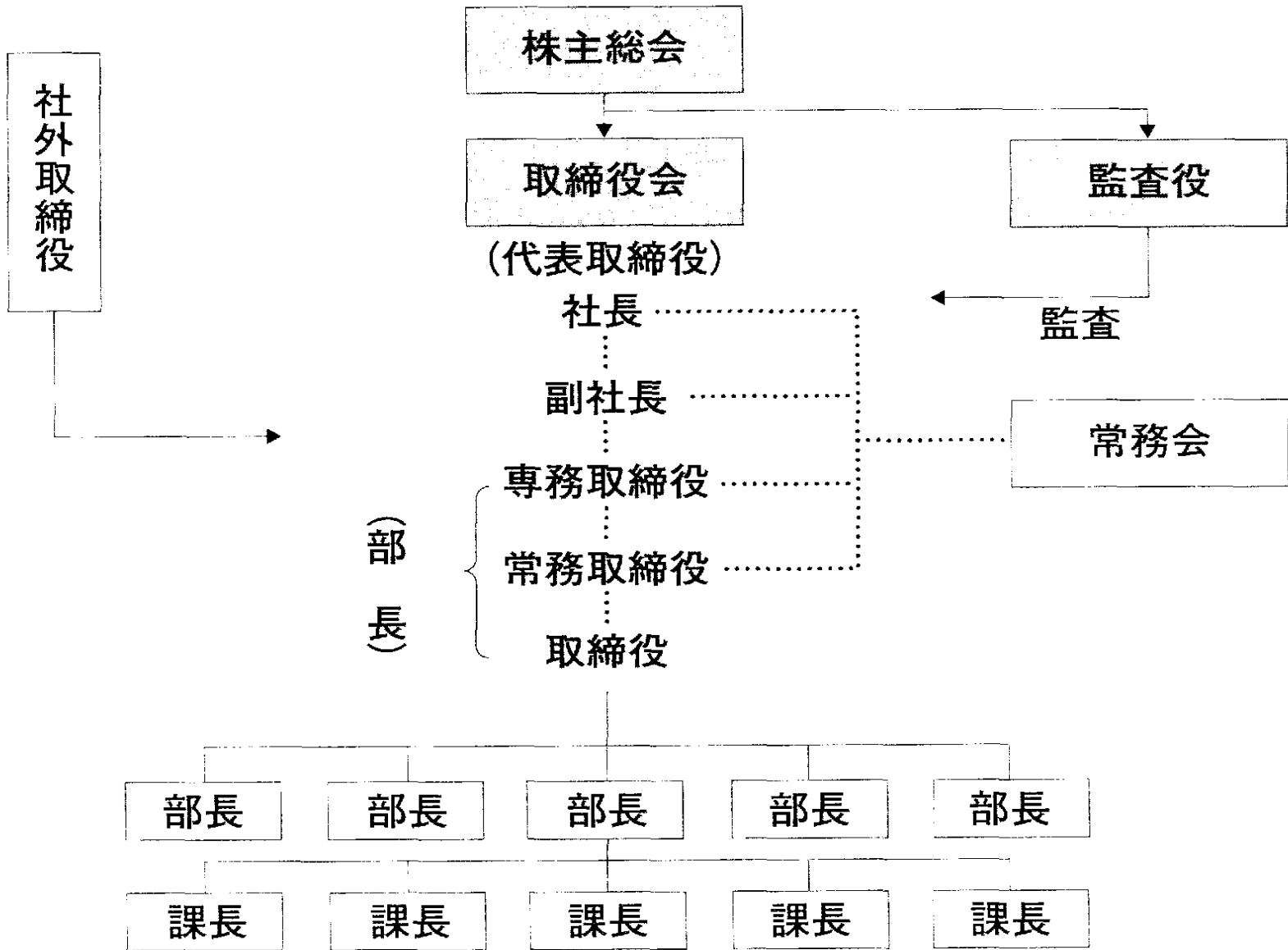
監査役(会)設置会社と指名委員会等 設置会社の折衷



◎委員会会社は必ず2人以上の社外取締役で構成。しかし、社外取締役は希少な人材で、簡単に雇うことはできません。また社外取締役を雇うことによるコスト負担や、昇進コースがなくなることで会社従業員の士気の低下などもデメリット

◎監査等委員会設置会社によれば、社外取締役を2人に抑えることができ、会社の実務的な負担を軽減しながら、ガバナンスの強化を図ることが出来るというメリット

監査役設置会社の機関



日本的株主総会

○機能不全の株主総会

社長が株主総会での決定権を握り、取締役の人事権も握ってしまうので、株主総会や取締役会は形骸化し、社長をはじめとする経営陣に対する監視機能はほとんど働かなくなってしまう。

●事実、1990年代まで、株主総会は著しく形骸化し、特定の日時に一斉に株主総会を開催

●一斉開催、30分程度で終了する短時間総会、個人株主の発言を妨げる非民主的運営などの問題が指摘されてきた。

株主総会の運営

○所有構造の変化⇒株主総会の運営にも大きな変化

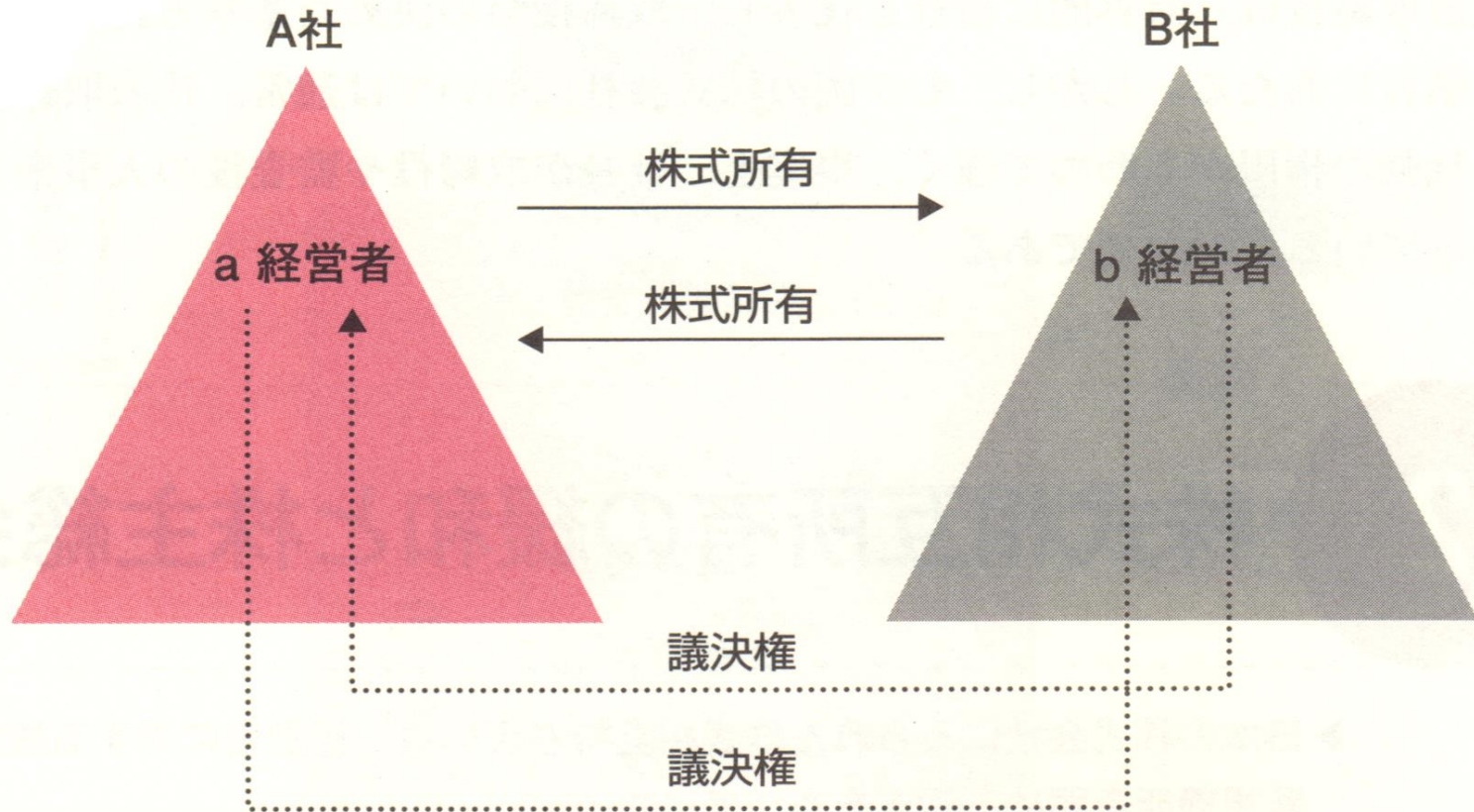
○白紙委任状をもつ経営者が采配

○最近の株主総会では、機関投資家が社外監査役の選任や役員退職金支払いなどについての経営者提案に反対するケースが急増 ⇒ 市場の評価＝牽制・監視機能

○開催日の分散等 総会の健全化

株式の相互所有

株式相互所有は議決権の交換をもたらす



持ち合いの目的と危険性

◎持ち合いの目的

●企業側の安定資金の大量調達
の需要と銀行側の成長企業を見
つけ業容を拡大させたいという
需要が合致

●原材料会社や部品会社、加工
会社、販売会社のような間で長
期取引の担保、また総合商社と
関係を深め輸出や海外事業の
活動を行うため。

●日本の証券不況につけこんだ
外資による乗っ取りを危険視す
る声。財閥系や大手銀行系を中
心に企業が結束するため

◎株式の持ち合いの危険性

●資本の空洞化を招くことから、
会社法上の資本充実の原則から
すれば問題がある。

●株主総会における議決権によ
る監視機能が形骸化して損なわ
れ、さらには経営の歪曲化を招
く恐れがある。

●実質上「物言わぬ株主」の比
率が高まることで、企業統治の
維持・改善が損なわれる恐れが
ある

主要企業（除く金融）の制作保有株式の削減状況



	2014年3月	2015年3月	2015年3月	2017年3月	2018年3月
政策保有株式の銘柄数 (金融及び特殊要因1社を除く86社)	11,660	11,438	10,941	10,631	10,383
1社平均保有銘柄数	134	131	126	122	119
削減数	-4%	-2%	-4%	-3%	-2%

総会の開催場所

(資料：全国株懇連合会2019年度)

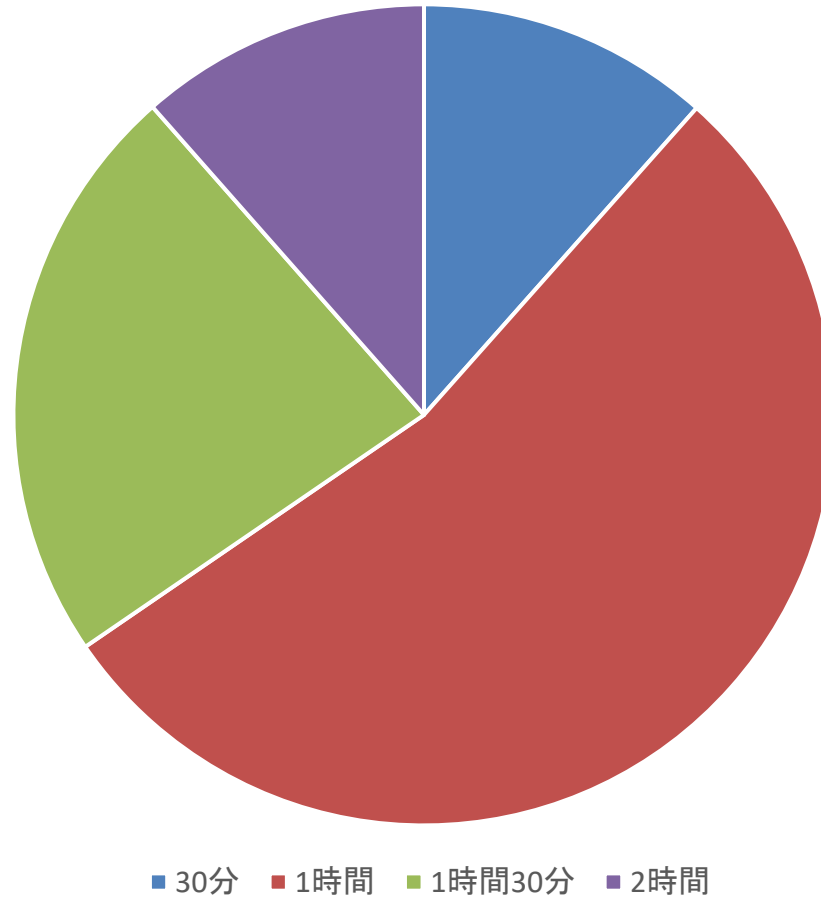
調査項目		会 社 区 分		計	構成比
		株式上場	株式非上場		
A	本店所在地 本店(社)会場	549	48	597	33.9%
B	本店所在地 本店(社)以外の自社施設	56	4	60	3.4%
C	本店所在地 借会場	610	10	620	35.2%
D	本店隣接地 自社施設	25	0	25	1.4%
E	本店隣接地 借会場	281	2	283	16.1%
F	本店所在地・隣接地以外 自社施設	23	2	25	1.4%
G	本店所在地・隣接地以外 借会場	145	3	148	8.4%
H	複数会場での開催	1	0	1	0.1%
合 計		1,690	69	1,759	100.0%

株主総会の時間(全体)

(1)所要時間(休憩時間を含む)

調査項目		会 社 区 分		計	構成比
		株式上場	株式非上場		
A	30分以内	186	43	229	13.0%
B	1時間以内	867	23	890	50.6%
C	1時間30分以内	371	3	374	21.3%
D	2時間以内	185	0	185	10.5%
E	2時間30分以内	64	0	64	3.6%
F	3時間以内	11	0	11	0.6%
G	3時間超	6	0	6	0.3%
合 計		1,690	69	1,759	100.0%

総会時間は1時間以内



株主総会の平均所要時間の推移

年	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
平均所要時間	28	26	29	32	33	36	39	41	43	42	48	52	55	54	54	51	54	53	52

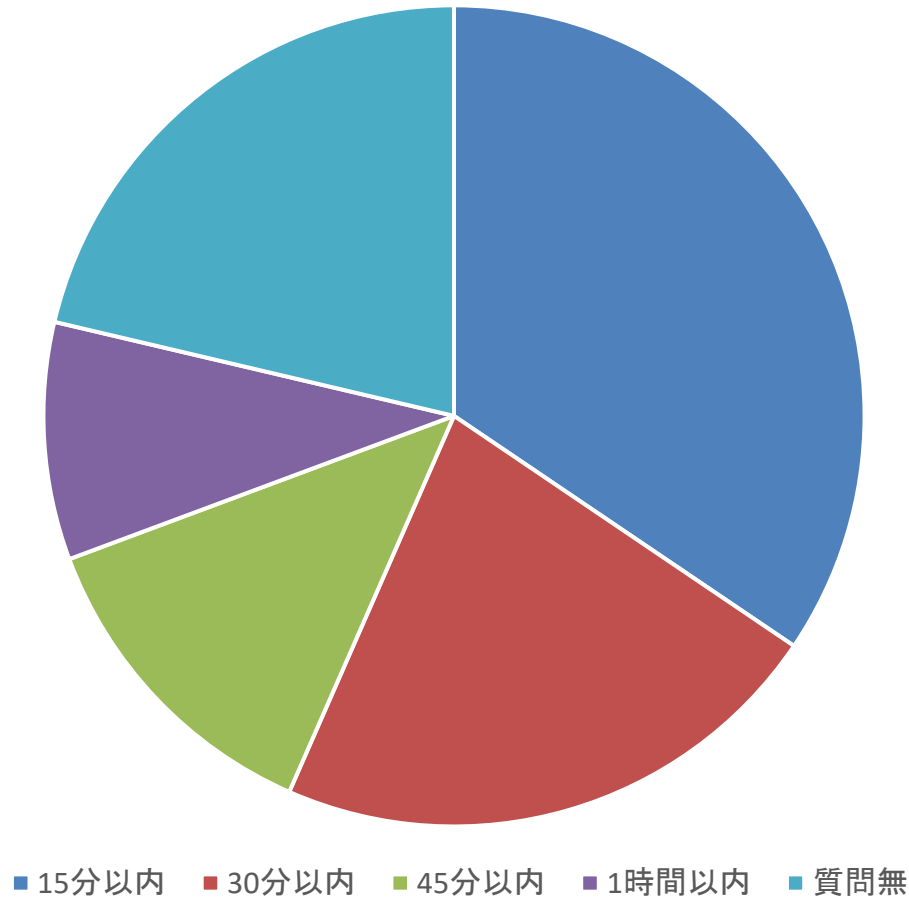
(出所) 商事法務研究会『株主総会白書』各年度版より作成。

総会の質疑応答時間

(3) 質疑応答時間(一括回答を除く概算の時間)

調査項目		会 社 区 分		計	構成比
		株式上場	株式非上場		
A	質問無	326	45	371	21.1%
B	15分以内	527	17	544	30.9%
C	30分以内	338	6	344	19.6%
D	45分以内	195	1	196	11.1%
E	1時間以内	143	0	143	8.1%
F	1時間超	161	0	161	9.2%
合 計		1,690	69	1,759	100.0%

質問時間は、15分以内が多い。
質問無も意外と多い



総会出席株主数

(1)株主数

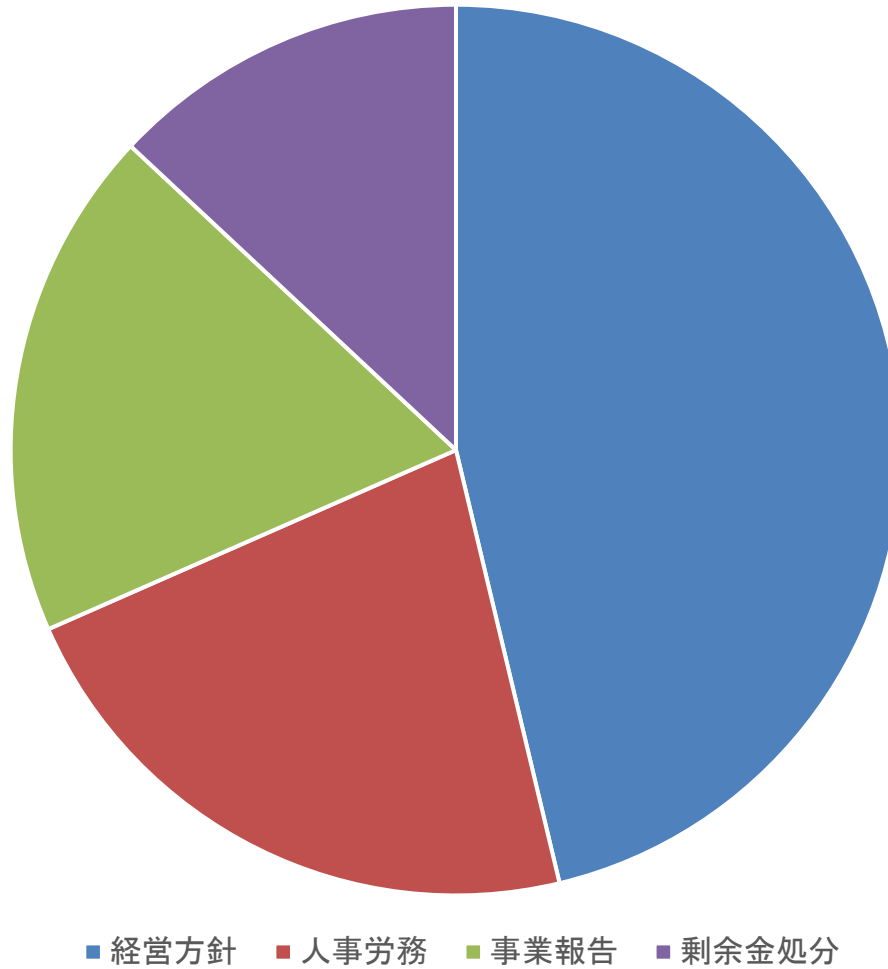
調査項目		会 社 区 分		計	構成比
		株式上場	株式非上場		
A	20名未満	100	32	132	7.5%
B	20名以上	414	25	439	25.0%
C	50名以上	406	8	414	23.5%
D	100名以上	229	3	232	13.2%
E	150名以上	125	1	126	7.2%
F	200名以上	123	0	123	7.0%
G	300名以上	68	0	68	3.9%
H	400名以上	51	0	51	2.9%
I	500名以上	107	0	107	6.1%
J	1,000名以上	67	0	67	3.8%
合 計		1,690	69	1,759	100.0%

株主総会の質問

(6) 質問の内容(複数回答可)

調査項目		会 社 区 分	株式上場	株式非上場	計	構成比
A	総会の運営		146	1	147	10.7%
B	経営方針(営業・設備等)		848	11	859	62.7%
C	人事・労務(ダイバーシティ含む)		408	1	409	29.9%
D	事業報告・附属明細書		340	9	349	25.5%
E	個別計算書類・附属明細書		63	2	65	4.7%
F	連結計算書類		182	2	184	13.4%
G	剰余金の処分(配当を含む)		239	3	242	17.7%
H	取締役の選任(社外取締役以外)		156	1	157	11.5%
I	監査役の選任(社外監査役以外)		16	0	16	1.2%
J	社外役員の選任(独立性含む)		144	0	144	10.5%
K	定款・株式取扱規程(規則)等		23	0	23	1.7%
L	役員退職慰労金贈呈		16	0	16	1.2%
M	自社株を活用した報酬制度(RS, P S、信託型、ストックオプション等)		57	0	57	4.2%
N	業績連動報酬制度(賞与を含む金銭報酬、非金銭報酬)		44	0	44	3.2%
O	L～N以外の役員報酬制度		52	0	52	3.8%
P	任意の諮問委員会		10	0	10	0.7%
Q	役員の選解任基準		38	2	40	2.9%
R	後継者計画		39	0	39	2.8%
S	株主代表訴訟		3	0	3	0.2%
T	自己株式取得		111	0	111	8.1%
U	子会社・関連会社		221	1	222	16.2%
V	株主還元策		280	3	283	20.7%
W	ESG、SDGs		93	1	94	6.9%
X	企業再編		42	0	42	3.1%
Y	コーポレートガバナンス(内部統制システム、コンプライアンス含む)		125	2	127	9.3%

総会の質問上位4項目



秘扱い 最近の有名総会荒らし
橋本和夫(元医師80才)

