

# 日本におけるコーポレート・ガバナンスの変化 ーオリンパス事件及び独立役員に焦点を当てた企業システムの研究ー\*

松岡 博幸<sup>\*1</sup>, 富 裕<sup>\*2</sup>

## Changes of Corporate Governance in Japan - A Study of Corporation Systems Focusing on the Olympus Scandal and Independent Directors-

Hiroyuki MATSUOKA<sup>\*1</sup> and Yu FU<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> Department of Management and Information Sciences <sup>\*2</sup> Graduate Student of Social System Engineering

This study examines Japanese corporate governance focusing on the Olympus case. After the Olympus scandal in 2011, outside directors in Olympus occupy half of the directors or more. And in comparison with competitors, Olympus has great improvements in governance. As a whole, further improvements of corporate governance in Japan are necessary from now on. In particular, it should be thought that women and foreigners have to play more important roles in Japanese corporations. It accords with the policy of the present Japanese government to promote the appointment of women to corporate boards.

**Key Words**: コーポレート・ガバナンス, オリンパス事件, 独立役員, 企業システム

### 1. 研究の目的

近年, 日本は, コーポレート・ガバナンス(corporate governance)の改善に取り組んでいるが, 未だ企業の不祥事も発生している. したがって, 今後も, コーポレート・ガバナンスの改善は続けられると思われる. 本研究の目的は, オリンパス事件を通して, 日本のコーポレート・ガバナンスについて考察し, 改善策を提案することにある. 日本のコーポレート・ガバナンスについて, 一般的に検討を加えるだけではなく, 具体的事例を通して, 時系列でコーポレート・ガバナンスの変化を明らかにしたこと, また, コーポレート・ガバナンス改善後の体制を同業他社と比較したこと, コーポレート・ガバナンスの議論が活発であるアメリカの同業他社と比較したこと, に本研究の特徴がある. 特に, コーポレート・ガバナンスをめぐる議論において, 近年, 社外目から企業経営をチェックする役割を担う社外取締役や独立役員が注目されている. そこに本研究は焦点を当てている.

### 2. コーポレート・ガバナンスとは

#### 2.1 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは, 「企業統治」と訳され, いくつかの考えがあるが, ここでは, 「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(systems)」と考える<sup>(1)</sup>. また, ここでは, 相互に影響を及ぼしあう要素である会社機関から構成される会社全体の仕組みをシステムと捉える.

#### 2.2 コーポレート・ガバナンスの機能

コーポレート・ガバナンスが果たす基本的な機能は, 以下の3点である.

---

\* 原稿受付 2015年2月27日

<sup>\*1</sup> 経営情報学科

<sup>\*2</sup> 社会システム学専攻大学院生

E-mail: matsuh@fukui-ut.ac.jp, fukuifuyu@yahoo.co.jp

- (1)利害関係の調整
- (2)適切な経営者の選択
- (3)経営者の誘導と牽制<sup>(2)</sup>

### 2.3 日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる実態

Table 1, Table 2 を見ると、ほとんどの日本企業(97%)が、同じ会社内部から CEO を選んでいることが分かる。また、ほとんどの日本企業(98%)が、同国内から CEO を選んでいる<sup>(3)</sup>。

Table 1 CEO のうち内部昇格と外部招聘の割合<sup>(4)</sup>

	外部招聘	内部昇格
日本	3%	97%
アメリカ	23%	77%
西欧	25%	75%
中国	16%	84%

Table 2 CEO の国籍<sup>(5)</sup>

	本社所在地と同じ国	本社所在地と異なる国／地域
日本	2%	98%
アメリカ	16%	84%
西欧	33%	67%
中国	1%	99%

Table 1 は会社の CEO のうち内部から昇格する割合と外部から招聘する割合を示したものである。この表によると、アメリカ/カナダ、ヨーロッパ、ブラジル・インドの場合、20%、30%代であるのに対して、中国のケースでは、外部からの採用は16%と低いものの、日本の3%という水準は、CEO のうち内部から昇進する割合が97%と極めて高いということを示している。

Table 2 は CEO の国籍を示したものである。本社所在地と同じ国の人物が会社の CEO になる割合は世界平均で82%である。この数字を見ると、アメリカ/カナダは84%、ヨーロッパは67%、ブラジル・ロシア・インドは86%という数字になっているが、日本の場合、本社所在地と同じ国の人物がその会社の CEO になる割合は中国の99%に並び、98%と非常に高い割合を示している。

このように、諸外国と比較してほとんどの日本企業(97%)が、同じ会社内部から CEO を選んでいることが分かる。また、本社所在地と同じ国の人物が CEO になる割合は日本の場合98%であり、中国の99%に並び、諸外国の中でトップである。

## 3. コーポレート・ガバナンスをめぐる規定

### 3.1 大会社かつ公開会社の機関設計の選択

会社法では、公開会社である大会社に許されている機関設計としての選択肢は3つのみである。一つは従来の株式会社で一般的にとられていた「監査役会設置会社」で、もう一つは、2002年改正により当時委員会等設置会社という名称で導入され、会社法で名称が委員会設置会社と改められたが、2014年改正で名称が「指名委員会等設置会社」と改められたものである。また、2014年改正では、新しく「監査等委員会設置会社」が導入された。

### 3.2 会社の個々の機関

- (1)取締役・代表取締役・社外取締役

以上、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社と各ガバナンス形態を見てきたが、ここで、個々の機関の役割を示す<sup>(6)</sup>。

#### ①取締役

取締役会設置会社における取締役は、取締役会の構成員となる。

##### a.取締役会設置会社の場合

取締役はその全員で取締役会を構成し、取締役会が会社の業務執行その他株主総会の権限以外の事項について会社の「意思決定」をする。取締役は、取締役会のメンバーにすぎないことになる。そして、取締役会は取締役の中から代表取締役を選定し、代表取締役が、「業務の執行」をし、対外的に会社を代表する。また、日常的な業務の執行については、その意思決定も取締役会から代表取締役に委ねることが認められる。取締役会は代表取締役等の業務執行を監督する権限を有することになる。

##### b.指名委員会等設置会社の場合

指名委員会等設置会社は、取締役会設置会社ではあるが、指名委員会等設置会社では、上とは異なり、取締役は、法令に別段の定めがある場合を除いて、取締役の資格では業務執行をすることができない。取締役会の機能は、監督が中心となるため、取締役会の権限は、「基本事項の決定」、「委員会メンバーの選定監督」、「執行役の選任監督」等に限定され、一定事項を除いて、業務決定の権限を執行役に委譲することができる。取締役会は基本的事項の決定と業務執行の監督を行う。執行役が業務を執行し、代表執行役が会社を代表する。

##### c.監査等委員会設置会社の場合

監査等委員会設置会社も取締役会設置会社であり、指名委員会等設置会社とは異なり、取締役会が会社の業務執行その他株主総会の権限以外の事項について「会社の意思を決定」するのが原則であり、代表取締役が、「業務の執行」をし、対外的に会社を代表する。

また、社外取締役が過半数である場合または定款で定めた場合には、監督と執行を分離することが認められる。そのような場合には、取締役会の権限を基本事項の決定等に限定し、一定事項を除いて、業務決定の権限を取締役に委譲することができる。

#### ②代表取締役

取締役会設置会社においては、「業務執行」をし、対外的に会社を代表する常設の機関が、代表取締役である(会社法第47条1項)。会社法的には、代表取締役は取締役会の下部機関であり、取締役会の指揮・監督に服する。

取締役会設置会社では(指名委員会等設置会社は別)、代表取締役は、取締役会の決議で取締役のなかから選定することになる(会社法第362条2項3号)。

代表取締役は、執行機関として内部的・対外的な「業務執行」権限を有する。株主総会決議、取締役会決議で決められた事項を執行するほか、取締役会から委譲された範囲内で自ら意思決定を執行する。また、代表取締役、対外的な「業務執行」をするため会社の代表権を有する。

#### ③社外取締役

社外取締役には、株式会社の取締役であって、当該株式会社またはその子会社の「業務執行」取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人でなく、かつ、その就任の前十年間当該株式会社またはこの子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人となっていない等、いくつかの要件がある(会社法第2条15項)。

社外取締役は、業務執行取締役の地位を有しない。上述のように、当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役、執行役、使用人であってはならない。

社外取締役は、取締役会という株式会社の運営の中枢機構のメンバーでありながら、もっぱら経営者の職務の執行を監督する役割が期待されているものである。したがって、もし当該会社の業務執行取締役・執行役の地位を有すると、監督者と被監督者とが同一のものとなって、監督者としての役割が果たせなくなるからである。当該会社の使用人またはその子会社の業務執行取締役、執行役、使用人であると、当該会社の業務執行取締役の指揮、監督を受ける立場になり、やはり監督者としての役割が果たせなくなる<sup>(7)</sup>。

#### (2)監査役・社外監査役

##### ① 監査役

監査役は、取締役の職務の執行を監査する機関である。この場合において、監査役は、法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。

監査役は、いつでも、取締役、会計参与、支配人その他の使用人に対して、事業の報告を求め、また、自ら会社の業務及び財産の調査をする権限を有する。

監査役は、その職務を行うため必要がある時は、子会社に対して事業の報告を求め、または子会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる(会社法第 381 条 1 項、2 項、3 項)。

また、監査役は、職務を行うについて会社に対して善管注意義務(民法 644 条と会社法 330 条)を負う。

監査役は、その職務を行うに際して取締役の職務の執行に関し不正の行為または法令、定款に違反する事実・著しく不当な事実を発見したときは、遅滞なく、これを取締役会に報告しなければならない(会社法第 382 条)。

また、監査役は、取締役会に出席する義務を負い、必要があると認めるときは、意見を述べなければならない(会社法第 383 条 1 項)。

さらに、監査役は、取締役が株主総会に提出しようとする議案・書類その他法務省令で定めるものを調査する義務を負い、法令、定款違反または著しく不当な事項があると認めるときは、その調査の結果を株主総会に報告する義務を負う(会社法第 384 条)。

## ② 社外監査役

社外監査役には、株式会社の監査役であって、その就任の前十年間当該株式会社またはその子会社の取締役、会計参与もしくは執行役または支配人その他の使用人となつたことがない等、いくつかの要件がある(会社法第 2 条 16 項)。

## (3)独立役員

東京証券取引所をはじめとする全国の取引所は、2010 年 3 月より独立役員制度を導入した。「独立役員」とは、一般株主と利益相反を生じるおそれのない社外役員（社外取締役又は社外監査役）をいう。独立役員制度の導入により、上場会社は、上場規則に基づいて、1 名以上の独立役員を確保することが義務づけられている(東証有価証券上場規程 436 条 2 項)。

この独立役員は、あくまでも社外取締役の一種であるから、その職務は会社法が定める範囲内のものであり、業務執行には関与しない。したがって、取締役会への出席等を通じて、代表取締役その他の業務執行取締役の職務執行を監督することがその職務となる。

しかしながら、指名委員会等設置会社においては、監査委員会、報酬委員会、指名委員会における委員の過半数は社外取締役でなければならないので、この社外取締役が独立役員でもある場合には、その限りで、当該独立役員は所属する委員会の委員としての職務を執行する。

この職務に違反する場合には、取締役としての対会社責任規定(会社法第 423 条)及び対第三者責任規定(会社法第 429 条)が適用される<sup>(8)</sup>。

# 4. オリンパス事件

## 4.1 オリンパス事件の概要

オリンパス事件とは、オリンパス株式会社が巨額の損失を「飛ばし」という手法で、損益を 10 年以上の長期にわたって隠し続けた末に、これを不正な粉飾会計で処理した事件である。2011 年 4 月に社長に就任したイギリス人マイケル・ウッドフォード(Michael C. Woodford)は、この問題を調査して、同年 10 月に、一連の不透明で高額な企業買収により会社と株主に損害を与えたとして、当時の執行役である会長および副社長の引責辞任を促した。

これには、企業買収の問題が関係している。2008 年に行われたイギリスの医療機器メーカーであるジャイラス・グループ(Gyrus Group)買収の際に、ケイマン諸島(Cayman Islands)に登記されていた野村証券の社員が設立した投資助言会社「AXAM インベストメント」などに対し、ジャイラス買収額の 32%に相当する総額 687 億円もの報酬が支払われていた。2006 年から 2008 年にかけては、野村証券の社員が設立した投資助言会社「グローバル・カンパニー」を通じて、日本企業であるアルティスやヒューマラボおよびニューズシェフなどの、本業とは関連の薄い売上高数億円の国内 3 社を総額 734 億円で買収しながら、2009 年 3 月期決算にて約 557 億円の減損処理を行っていた。これらは、バブル崩壊時に、オリンパスが出した巨額の損失を処理するためのものであった。

このような巨額買収などについては、会社の方針や戦略を決める意思決定機関である取締役会の議題となっていたものである。また、取締役の職務の執行を監査する機関である監査役の監査も経ていた<sup>(9)</sup>。

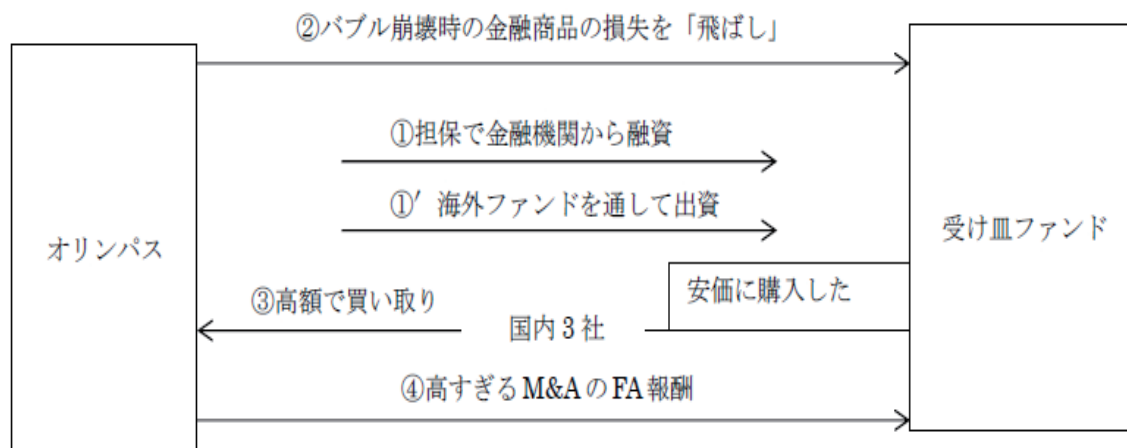


Fig.1 損失分離スキーム

## 4.2 オリンパス事件の問題点

この事件をめぐっては、オリンパスのコーポレート・ガバナンスに関する次のような問題点が考えられる。

(1)社長を含め会社役員等が不正事実を知ったとしても、雇われている立場である従業員、他の役員、監査役等は意見するのは難しい。

(2)長期間の不正隠蔽、歴代社長のコンプライアンス(compliance)意識の欠如、ガバナンスの欠如、企業買収デューデリ(due diligence)での社内チェック体制の欠如等リスク管理が欠如していた。

(3)会計監査人である監査法人は、営業実態より高額な対価での国内3社買収、ジャイラス買収における巨額のFA(financial advisor)サービスフィー支払にも係らず、詳細な検討をしなかった。取締役会も社外取締役を含めイエスマンで形骸化していたし、監査役会も社外監査役を含めイエスマンで形骸化しており、3者とも監督機能を発揮できなかった<sup>(10)(11)</sup>。

## 5. オリンパス事件前後のガバナンスの変化と特徴

### 5.1 オリンパス事件前後のオリンパス体制の変化

オリンパス事件後、オリンパスの体制が変わった。事件前には、取締役中、20%が社外取締役であったが(15人中3人)、事件後には、50%以上が社外取締役となった(11人中6人)。20%から50%以上になっただけでなく、事件前には、ゼロであった独立役員の数が事件後には、社外取締役のうち全員が独立役員になっている。監査役の数及び社外監査役の人数は変わらないが、社外監査役のうち全員が独立役員になっている。ここで、事件前後で公認会計士の数が急激に増えているが、これはオリンパス事件調査のためである。したがって、調査が終わってから、2013年には35人と17人減少している。2012年より2013年にかけて取締役の人数が2人増えているが、2人とも社外取締役である。また、増えた社外取締役のうち1人は独立役員である。



Table 3 オリンパス事件前後のガバナンスの比較<sup>(12)</sup>

	2011 年 6 月 29 日	2012 年 6 月 29 日	2013 年 6 月 27 日
取締役の人数	15	11	13
社外取締役の人数	3 (20%)	6 (54.5%)	8 (61.5%)
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	0 [0%]	6 [100%]	7 [87.5%]
監査役の人数	4	4	4
社外監査役の人数	2	2	2
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	1	2	2
公認会計士の人数	28	52	35

注1：二重線は、2011 年 10 月オリンパス事件の時点。

注2：（ ）内は、社外取締役の取締役数に占める比率。

注3：[ ] 内は、独立役員の社外取締役数に占める比率。

このように、オリンパス事件前後のオリンパスのコーポレート・ガバナンスの特徴としては、社外取締役と独立役員の比率の増加である。事件後に、コーポレート・ガバナンスの体制は強化されているといえる。

## 5.2 事件後におけるオリンパスと同業他社との比較

Table 4 オリンパスと同業他社との比較<sup>(13)</sup>

	オリンパス (2013/6/27)	ソニー (2013/12/6)	パナソニック (2013/12/9)	キヤノン (2013/9/30)
取締役の人数	13	13	17	21
社外取締役の人数	8 (61.5%)	10 (76.9%)	3 (17.6%)	0 (0%)
社外取締役のうち独立役員の人数	7 [87.5%]	10 [100%]	3 [100%]	2 [0%]
監査役の人数	4		4	5
社外監査役の人数	2		2	3
社外監査役のうち独立役員の人数	2		2	3

注1：（ ）内は、社外取締役の取締役数に占める比率。

注2：[ ] 内は、独立役員の社外取締役数に占める比率。

この事件後のオリンパスのコーポレート・ガバナンスは、同業他社と比較するとどのようなことがいえるのだろうか。直近の数字で比較すると、オリンパスとソニーの取締役に占める社外取締役の割合はそれぞれ 62%, 77% であり、パナソニックやキヤノンと比べて、群を抜いている。特にソニーの場合、社外取締役のうち独立役員の占める比率は 100%である。それに対して、パナソニックやキヤノンの場合、取締役に占める社外取締役の占める比率はそれぞれ 18%, 0%となっている。

ソニーの場合、このようにコーポレート・ガバナンスが整備されているように見えるのは、そもそもソニーの場合、通常のガバナンスではなく、指名委員会等設置会社のためである。

このように同業他社と比較すると、オリンパスの場合、ガバナンスの進んでいるソニーと同じような体制となっている。この時期、パナソニックやキャノンのガバナンスにも変化が見られるが、オリンパスの場合、著しい変化である。

しかしながら、社外取締役にしる、独立役員にしる、数の問題だけではなく、その質も問われなければならない<sup>(14)</sup>。そこで、以下、日本の独立役員とアメリカの独立役員に違いがあるのかについて調べる。それは、アメリカのガバナンスが、日本に大きな影響を与えて来たからである。

## 6. 独立役員をめぐる問題

### 6.1 日米における独立役員の違い

#### (1)日本の独立役員の非適格要件

「上場管理等に関するガイドラインⅢ5.(3)の2」(東京証券取引所)にある<sup>(15)</sup>。

①その会社の親会社又は兄弟会社の業務執行者。

②その会社を主要な取引先とする者、若しくはその業務執行者又はその会社の主要な取引先若しくはその業務執行者。

③その会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家。

④最近において a から c までに該当していた者

⑤次の a から c までのいずれかに掲げる者の近親者

a.①から④までに掲げる者

b.その会社又はその子会社の業務執行者

c.最近において b に該当していた者

#### (2)アメリカの独立役員(independent directors)の非適格要件

アメリカにおいては、独立役員になれない非適格要件としては、次の5つがあげられる [NYSE(New York Stock Exchange)上場会社マニユアル 303A.01 条]。

①現在上場会社(listed company)の従業員であり、もしくは過去3年以内にそうであったこと、もしくは直近の親族が現在上場会社の執行役員であり、もしくは過去3年以内にそうであったこと。

②過去3年間のうちの12カ月間で、その取締役もしくはその直近の親族が、取締役もしくは委員としての報酬、年金とその他過去の業務に対する繰延報酬の形態のものを除き、その上場会社から12万ドルを超える直接的な報酬を受領したこと。

③a.現在、上場会社の内部もしくは外部監査人である会社の組合員もしくは従業員であること

b.取締役の直近の家族がそのような会社の組合員であること

c.取締役の直近の親族が現在そのような会社の従業員であり、かつ実際に上場会社の監査業務に従事していること

d.その会社の取締役もしくはその直近の親族が過去3年以内にそのような会社の組合員もしくは従業員であって、かつ実際に同期間中上場会社の監査業務に従事したこと。

④その会社の取締役もしくはその直近の親族が現在別の会社の執行役員であり、もしくは過去3年以内にそうであった場合で、上場会社の現在の執行役員がその会社の報酬委員会に従事しているか、過去の該当時点でそうであったこと。

⑤上場会社が過去3年事業年度のうちいずれかの年度においてした取引で、資産もしくはサービスの対価として他の会社に支払い、もしくは他の会社から受領したその金額が100万ドルもしくは他の会社の上場会社の連結総収入の2%のいずれか多い方を超えるものであった場合に、その会社の取締役がその他の会社の現在の従業員であるか、その直近の親族がその他の会社の執行役員であること<sup>(16)</sup>。

以上の点も含め、日本とアメリカの「独立役員」の違いをまとめると Table 5 のようになる。

Table 5 日本とアメリカの「独立役員」非適格要件<sup>(17)</sup>

	日本	アメリカ
非適格に当たる就業期間	10 年以内	3 年以内
役員報酬以外の認定	3 年以内の依存度が 15%を超える <sup>(18)</sup>	過去 3 年間のうちの 12 か月間で 12 万ドルを超える
主要取引先との関係(金額)	金額については明記なし	他の会社から受領した金額が 100 万ドルもしくは連結総収入の 2%のいずれかより多いこと
親族関係	二親等以内	配偶者、親、子、兄弟姉妹、義父母、養子、義兄弟姉妹、同居者
他の役員との関係	明記なし	過去 3 年以内に、その上場会社の監査業務に従事、その会社の執行役員が他の会社の執行役員でもあり、その会社の報酬委員会にも従事

日本とアメリカの独立役員を比較すると、日本では、過去の就業期間、役員報酬以外の認定で、アメリカより厳しい条件がある。しかしながら、主要取引関係の金額に関する規定がない。また、過去 3 年以内に、その上場会社の監査業務に従事、その会社の執行役員が他の会社の執行役員でもあり、その会社の報酬委員会にも従事していること、過去そうであったことに関する規定もない。

## 6.2 日米企業の独立役員の比較

Table 6 アメリカの企業との独立役員の比較<sup>(19)</sup> 単位：人

	デル (2013 年 6 月 3 日)	マイクロソフト (2013 年 10 月 3 日)	ソニー (2013 年 12 月 6 日)
取締役の人数	12	9	13
独立役員の人数(取締役のうち独立役員の比率)	11(91.7%)	7(77.8%)	10(76.9%)
外国人の人数(独立役員のうち外国人の比率)	5(45.5%)	3(42.9%)	1(10%)
女性の人数(独立役員のうち女性の比率)	2(18.2%)	2(28.6%)	1(10%)

オリンパスよりガバナンスの進んでいる日本の会社であるソニーと同業他社であるデルとマイクロソフトを取り上げ、独立役員の現状について明らかにする。

NYSE 上場会社マニュアル 303A.01 条と NASDAQ 上場規則 5605b1 条によれば、上場会社は、独立役員が過半数を占める取締役会を持たなければならないという規定があり、デルとマイクロソフトの取締役会中の独立役員の比率は 91.7%と 77.8%となっている。独立役員の比率は、ソニーより両社の方が高い。また、独立役員のうち外国



人や女性の占める比率は4倍から2倍近くになっている。これには、人材の流動化、多民族国家である点や、多国籍企業の発展、女性の社会進出など、アメリカの社会経済の背景が影響しているものと思われる<sup>(20)</sup>。

## 7. アメリカ、ドイツ、中国のコーポレート・ガバナンス

アメリカの企業の特徴は、業務執行にあたる執行役とそれを監視する取締役の分離である。取締役会は、社外取締役が過半数を占める。取締役会は、監査委員会、報酬委員会、指名委員会を設置する。委員会のメンバーは全員社外取締役である。このように、徹底した経営の透明化が図られている。

ドイツでは、株式会社の経営機構について二層制を採用している。株主総会は、直接業務執行機関の構成員たる取締役の選任・解任権を持たず、業務執行を直接監督する監査役員の選任・解任権を行使することで監査役会をコントロールし、間接的に会社経営者に対する監督機能を果たすことになる。しかし、ドイツでは共同決定法の適用のある会社(従業員数が2000人以上の企業)では、監査役の半数は従業員・労働組合から選出されることになる<sup>(21)</sup>。

中国では、意思決定機関である董事会と監督機関である監事会は株主総会の下に平行して設置される。董事会と監事会の構成員の中の株主代表は株主総会に、従業員代表は従業員代表大会により別々に選出される<sup>(22)</sup>。

このように、ドイツや中国でも特徴あるコーポレート・ガバナンスを採用している。この中で、従業員がガバナンスにおいて重要な役割を果たしているドイツと中国での違いは、中国の場合、取締役会に当たる董事会にも従業員の代表が参加している点である。コーポレート・ガバナンスを考える上で、ドイツの例を参考にし、あるいは中国のシステムも再考しなければならないと思われる。

しかしながら、日本は、主にアメリカ型のコーポレート・ガバナンスを参考にして来た。それは、やはりアメリカの経済が強大であり、アメリカ人株主も含めて、その影響が日本にとって大きいからである。今後とも、ドイツや中国の例も参考にしつつ、アメリカの動きを注視しなければならないと思われる。

## 8. 結 言

オリンパス事件を通して分かったことは、オリンパス事件が発生した原因の一つは、社外取締役と社外監査役の機能が働かなかったことである。社外取締役と社外監査役は形骸化していた。そして、社外取締役と社外監査役の独立性が問題になった<sup>(23)</sup>。

時系列でオリンパスのガバナンス体制を比較すると、オリンパス事件後、取締役の中の社外取締役は半分以上になった。事件後のオリンパスの体制を同業他社と比較すると、指名委員会等設置会社であるソニーを除き、ガバナンスの大きな改善が見られた。しかしながら、ガバナンス論議の盛んなアメリカの会社と比較すると、ソニーといえども、検討の余地があるものと思われる。例えば、デルやマイクロソフトに比べて、取締役中の独立役員、外国人、女性の比率はまだ低い。

アメリカの独立役員の非適格要件は、日本より厳しい。日本の独立役員の非適格要件もアメリカのように厳格にする方がいいと思われる。

しかしながら、会社経営のあり方はシステムの問題の他、様々な要因によって決まる。独立性はシステムの問題である。したがって、独立性の問題だけで、会社経営のあり方が決まる訳ではない。日本の独立役員の非適格要件が厳格になったら、適格性を満たす役員は少なくなるはずである。有能な外国人や女性を取り入れることにより、この不足は補われるはずである。これにより、日本企業の国際性も増大させることができる。また、「政府の成長戦略」(2014年6月)は、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%となることを努力目標として提言している。女性独立役員の増加は、政府の政策とも合致するものと思われる。

注1: Wikipedia [25] 参照。

注2: 仲本 [18], 62, 63 頁。

注3: 伊丹 [3], 573 頁参照。

注4: プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社 [22], 3 頁より作成。

注5: プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社 [22], 4 頁より作成。

- 注6：神田 [8]，208 頁～211 頁，216 頁，217 頁，235 頁～239 頁，242 頁～247 頁参照。  
注7：江頭 [4]，40 頁，41 頁参照。  
注8：石山 [2]，28 頁，29 頁参照。  
注9：Wikipedia [24]，オリンパス株式会社監査役等責任調査委員会 [6]，10～12 頁参照。  
注10：石山 [2]，70～75 頁参照。  
注11：福留 [21] 参照。  
注12：オリンパス株式会社 [7] より作成。  
注13：各会社の「コーポレート・ガバナンス報告書」より作成(参考文献 [7]，[13]，[20]，[9] 参照)  
注14：小林 [11]，94 頁。  
注15：東京証券取引所 [16]。  
注16：行澤 [10]，8 頁。  
注17：東京証券取引所 [16]，行澤 [10] より作成。  
注18：日本公認会計士協会 [19]，第 220 項(2)参照。  
注19：UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION，[28]，[29] より作成。  
注20：佐久間 [12]，77～83 頁参照。  
注21：谷隅 [15]，2，3 頁。  
注22：劉 [23]，25 頁。  
注23：Bebchuk [27]，p.9 参照。

## 文 献

- (1)家近正直，“コーポレート・ガバナンスと法律業務”，家近正直弁護士講演，1998 年 12 月 25 日。  
(2)石山卓磨，会社法改正後のコーポレート・ガバナンス，2014 年 9 月 10 日，中央経済社。  
(3)伊丹敬之，経営学入門第 3 版，2013 年 12 月 4 日，日本経済新聞出版社。  
(4)江頭憲治郎，会社法コメンタール 1ー総則・設立 (1)，2012 年 4 月 20 日，株式会社商事法務。  
(5)江頭憲治郎，株式会社法第 5 版，2014 年 7 月 30 日，有斐閣。  
(6)オリンパス株式会社監査役等責任調査委員会，“第三者調査報告書”，2012 年 1 月 16 日。  
(7)オリンパス株式会社，コーポレート・ガバナンス報告書，各年版，(<http://www.ufocatch.com/Xir.aspx?m=c>)，(参照日 2014 年 7 月 1 日)。  
(8)神田秀樹，『会社法』第十六版，弘文堂，2014 年 9 月 30 日。  
(9)キャノン株式会社，『コーポレート・ガバナンス報告書』，各年版，(<http://www.ufocatch.com/Xir.aspx?m=c>)，(参照日 2014 年 7 月 1 日)。  
(10)行澤一人，“公開会社法制の検討・社外取締役制度の強化についてー日米における近年の動向を概観しつつ”，大証金商法研究会報告，2010 年 6 月 25 日。  
(11)小林秀之，新会社法とコーポレート・ガバナンス，2005 年 12 月 5 日，中央経済社。  
(12)佐久間信夫，現代企業論の基礎，2006 年 8 月 10 日，学文社。  
(13)ソニー株式会社，コーポレート・ガバナンス報告書，各年版，(<http://www.ufocatch.com/Xir.aspx?m=c>)，(参照日 2014 年 7 月 1 日)。  
(14)田中正継，“日本のコーポレート・ガバナンスー構造分析の観点からー”，1998 年 3 月，経済分析政策の視点シリーズ 12。  
(15)谷隅友美，“ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの原則ーコーポレート・ガバナンス原則委員会による提案ー”，(<http://www1.doshisha.ac.jp/>) (参照日 2015 年 1 月 10 日)。  
(16)東京証券取引所，上場管理等に関するガイドライン，(参照日 2014 年 10 月 15 日)。  
(17)東洋経済，会社四季報，(参照日 2015 年 1 月 20 日)，2013 年秋季号。  
(18)仲本大輔，“コーポレート・ガバナンスの制度と企業経営”，大分大学経済論集，2009 年 3 月。  
(19)日本公認会計士協会，独立性に関する指針，(参照日 2014 年 11 月 1 日)。

- (20)パナソニック株式会社, コーポレート・ガバナンス報告書, 各年版, (<http://www.ufocatch.com/Xir.aspx?m=c>), (参照日 2014 年 7 月 1 日).
- (21)福留聡, “オリンパス粉飾事件の損失処理スキームの流れ”, (<http://ameblo.jp/satoshi-fukudome/entry-11564310318.html>), (参照日 2014 年 10 月 25 日).
- (22)プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社, 2013 年世界の上場企業上位 2500 社に対する CEO 承継調査結果, (<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/140507Data.pdf>), (参照日 2015 年 1 月 16 日).
- (23)劉建華, “中国におけるコーポレート・ガバナンス改革と企業民主管理”, 商学集志第 84 巻第 2 号, 2014 年 9 月.
- (24)Wikipedia “オリンパス事件”, <http://ja.wikipedia.org/wiki/>), (参照日 2014 年 6 月 1 日).
- (25)Wikipedia “コーポレート・ガバナンス”, (<http://www.jp.m.wikipedia.org>), (参照日 2014 年 4 月 1 日).
- (26)Donald C. Clarke, “Three Concepts of the Independent Director”, George Washington University Law School Public Law Research Paper No. 256, March 25, 2007.
- (27)Lucian A. Bebchuk, “The State of Corporate Governance Research”, Harvard Law and Economics Discussion Paper No. 652, November 17, 2009.
- (28)UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, Washington, D.C. 20549 FORM 10-K/A, 2013 年 6 月 3 日.
- (29)UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, Washington, D.C. 20549 SCHEDULE 14A, 2013 年 10 月 3 日.

(平成 27 年 3 月 31 日受理)