

イギリスにおける非業務執行取締役の検討（一）

一ノ澤 直 人

目次

- 一 はじめに
- 二 イギリスにおける非業務執行取締役の展開
 - 1. イギリスにおける従来型の非業務執行取締役の形態
 - 2. PRO NED (Promotion of Non-Executive Directors 非業務執行取締役の振興)
 - 3. キャドベリー報告書における非業務執行取締役について
 - 4. 小括 (以上・本号掲載)

一 はじめに

わが国において株式会社の運営機構の適正化は、近年社会問題となった相次いだ会社不祥事とも関連して一つの大きな問題となってきた¹⁾。これについて様々な視点からの検討や改正が行われてきたのはいうまでもない。とりわけ平成5年改正における代表訴訟関連と監査役会・社外監査役制度の導入が行われてきた²⁾。前者については事後的に違法行為を行った取締役の民事責任の追求という抑止力となりうると考えられており³⁾、後者においては社外監査役を導入することでその独立性をより確保し客観的な監査ができるようにし、加えて監査役会制度を導入することでその効率性を強化したものである。イギリスにおいてもコーポレートガバナンスのあり方について議論が進められてきており、同問題に検討を加えてきたハンペル委員会の最終報告書が発表されている⁴⁾。そこでは、コーポレートガバナ

スを実現する上で必要な経営機構の機能として⁵⁾、非業務執行取締役 (non-executive director) についての検討が加えられている⁶⁾。

また、わが国においても取締役会の活性化という視点から、社外取締役を認めるべきであるとの見解も存在してきた⁷⁾。これら非業務執行取締役について、わが国の監督・監査制度に対して何らかの示唆が得られないかという点から、本稿は、イギリスにおける非業務執行取締役の機能の展開を中心に検討するものである。

二 イギリスにおける非業務執行取締役の展開

まず、非業務執行取締役 (non-executive director) という用語はイギリスにおいて考えられているその役割をもっとも一般的に表現するものとして使われているものである⁸⁾。非業務執行取締役というものが法律上規定されているものでない。イギリスの会社法上は、取締役について、「名称の何たるかを問わず、取締役としての地位をしめる者」であると規定しているのみであり⁹⁾、結果様々な種類の取締役を考慮する必要がでてくるのである。その種類として、業務執行取締役と非業務執行取締役の区分がある。この区分とは、日常の業務執行に関与する取締役と取締役会の協議に対して外部的見解をもたらしたり、一般的な施策や全体的な監督に関与する取締役との間の区分である。また取締役会についても会社法の直接の規定ではなく、各会社が如何なる権限を有するかを通常定款で規定することになっている¹⁰⁾。その場合特に各会社が通常定款を定めない場合に適用されるモデルとなる通常定款に取締役の規定がおかれている¹¹⁾。

非業務執行取締役という用語もアメリカで社外取締役 (outside director) と一般に定義されている役割を表現するものとして使われているようである。その果たすべき役割は、現在ではアメリカなどにおける社外取締役とほぼ同一であると考えられている¹²⁾。

このように概念上非業務執行取締役というものが、法律上規定されてお

らず、最初から確定した形態で存在したわけではなく、ある一定の地位を占める取締役に対して使われている概念である。

そうだとすればイギリスにおいて非業務執行取締役についての考え方がどのように展開されてきたかが問題となるだろう。

1. イギリスにおける従来型の非業務執行取締役の形態

イギリスとアメリカにおける非業務執行取締役の比較研究によれば¹³⁾、イギリスにおける非業務執行取締役について1960年代までに出版あるいは再販された「ビックビジネスの経営」に関する広範な文献を研究した結果、取締役会の議論や非業務執行取締役の役割の議論はなかったといわれている。これらの用語はどの文献の目次においても等しく評価されてこなかったのである¹⁴⁾。もちろん支配人や経営者、株主や企業家、資本家、企業官僚、投資家などのいわゆる実務家がおこなった多くの報告はあるのだが、取締役会の機能と業務執行取締役や非業務執行取締役の異なる役割については、ほとんどないといってよいぐらいの状態であった。これらの研究は法律家や会計の専門家によってなされたのではなく、経済学者、下院議員、経営の専門家やビジネス機構に関心のある社会学者によってなされたのである。これらの研究ではグループ構造の錯綜性あるいは持株会社の取締役会の責任についてなされたが、法的な視点でのものではなかったのである。このような問題は法人を一つの機械に例えれば、保守修繕エンジニアの専門家としての会社の法律家や会計士に残されたのであったと指摘する¹⁵⁾。これらの著者はバーリーとミーンズによる所有と支配の分離に関する学説の多大なる影響の下にあったため、これらの著者にとって重要なのは経営者の数であり、その自主性は当然のもののように考えられていたためであると指摘されている¹⁶⁾。

このような従来の考え方と異なった見解を示したとされたのは、ルブナー (Alex Rubner) の見解であった¹⁷⁾。ルブナーには、金融ジャーナリストとビジネスコンサルタントの経験があったのである。

ルブナーの主張は株主の権利をより広範囲な形式にあげようとするものであった。つまり、いったん株主の権利（あるいは法人企業の真の所有者としての株主の支配の再構築）を徹底的な観点から語ったならば、その結果もはや取締役会の機能（さらには取締役の種類を異なるようにすることの役割）について無視できなくなるとするものであった。確かに、ルブナーの著書の目次には、多くの副題がついた“director”という記述がある¹⁸⁾。その著書の言及から非業務執行取締役に対する評価が必ずしもその当時高いものでなかったことが伺われる。例えば会社の取締役の種類と表題された章で、実験台としてのモルモット (guinea-pigs), 名誉上の (honorary) あるいは装飾的 (ornamental) だとかいった表現がそれである¹⁹⁾。

ルブナーの見解によれば、混在したバッグ (a mixed bag) という表現でその当時の取締役会の状況を示しており、多くの知識を提供された投資家にとっては伝統的な型の非業執行務取締役が不十分なものであることを指摘していた。取締役会の構成を精細に調べたならば、その構成員の多くがその職務を真剣に引受させることができないものだと必然的に結論付けることをさげられない状態だったのである。

沿革的には、「名目的取締役 (guinea-pig directors)」の選任はイギリスにおいて始まり、そこでは貴族などが選任され、名目的に謝礼が支払われ、会社に名前を貸したのであった。

その後、一般の人々を欺くため、一流の人々で構成される取締役会が会社にあることをビジネスの洞察力と（あるいは）堅実な経営の象徴としたのである。そして、公衆のだまされやすさというのは次第に減少したため、今日では一流の人々というのは、広告的な価値に限定されていると分析し、テレビの有名人やスポーツマン、著名な政治家などが今日取締役の職務にさらされているとする。そしてしばしばそれらの人は、取締役としての能力がないという形で結論づけられているのである。

同様に、ルブナーは異なるタイプの取締役会構成員の事例を示している。純粹に名目的であるわけではないが、「決裁をする意思決定者」ではないも

の、例えば、イギリスの多くの保険会社ではいくつかの大口の顧客の代表が優遇的に名目上任命がされている。

銀行が取締役を送り込むことで、顧客会社に信用を与えかつ黙示の監視者として行動するように、取締役を任命されることがしばしばであった。それは、そのような者が権限を発動するようなことはないという意味ではない。すなわち、今日企業が借入資本にたよる場合が増加してくると、とくに資金集めを援助してきた取引銀行からの取締役は重要な役割をもつのである。彼らはしばしば権限を発動させることはないかもしれないが、確かに経営者に異議を述べることは可能なのである（かみつくだけの歯をもっているのである）とする。

さらに独立した会社のグループが、業界団体などの利益共同体を持っている場合は、例えば、鉄鋼製造業者、自動車生産者、レンタカービジネスが時として政治家を抱き入れる場合がある（これは1965年当時のことである）。

最後にルブナーは便宜的理由から歪曲的役割しかもたない業務執行取締役や専門家について言及している。

すなわち、会社が力のある一人の人物によって支配されていることが明白である場合は、部門別の代表は取締役会につくことを要請されるのがしばしばである。それらの者は、自己の話題についてだけ発言をなし、社長が説明する方針を聞くのである。専門家が取締役会構成員となった場合も同様な状態である。とくに会計士と法律家になった場合が顕著であるとした。

このようなルブナーの指摘する非業務執行取締役像というものは、過去のものであり今日製造や流通において有名な企業ではこのような安っぽい「飾り」をすることで大衆に投資することを印象づけたり、完全な「Yes men」を選任する必要はほとんどないのである。けれども、たとえ幾分誇張されたものだとしても、ルブナーの洞察が基礎なしとはしえない事実として、証拠となるような劇的な倒産が近年いくつかの会社においてあったの

である。

2. PRO NED (Promotion of Non-Executive Directors 非業務執行取締役の振興)

このような従来型の非業務執行取締役の形態への疑問や会社の経営監督の在り方がイギリスにおいて問題となってくる中で、非業務執行取締役の在り方を再検討し積極的にその意義を見いだそうとする動きあったのである。それは、PRO NEDとよばれるものである。PRO NED (Promotion of Non-Executive Directors 非業務執行取締役の振興) は (1987年4月現在) すでに、非業務執行取締役 (つまりパートタイム (part-time), 外部 (outside) あるいは独立 (independent) 取締役として知られているものを含む)、会計監査委員会、選任委員会、報酬委員会²⁰⁾を扱った勧告慣行規程 (Code of Recommended Practice) を発行していた。この勧告には内容的には目新しいものはないとされる。新しいものといえばこの勧告の背景となった制度であり、加えて破産法制の視点からの重要性である²¹⁾。

PRO NEDは非業務取締役の数と効果を増大させようという計画である。これは1982年に設立されたもので、イングランド銀行 (Bank of England)、イギリス産業連盟 (Confederation of British)、株主委員会 (Institutional Shareholders' Committee)、証券取引所などの錚々たる支援者によっている。その主な目的は全部で3つある²²⁾。その第一は非業務執行取締役の利用を広範囲に促進することに努めることであり、この機能の一部として、この規程の公表が行われた。第二は、このような非業務執行取締役であるものあるいはその適格者を登録していくことである。最後に非業務執行取締役職を満たすために相応しい候補者の名前を情報を求める会社に提供することである。

非業務執行取締役の利点とはいったいなんだろうか。バリスターでもあるヤコブスによれば、非業務執行取締役は会社に対して幾つかの利点をもたらすと考えている。非業務執行取締役が常勤でないことや会社の業務

に受け持たないということは、狭い担当部門の責任や内部の部門の政策や内部的競争といったものを伴う業務執行取締役に比べて多分に広い外部的観点から意見や相談といったものを自由にできるのである。そのことによってより客観的になり、その思考はより調和したものとなりうるのである。

また、非業務執行取締役によって、取締役会で考慮される問題の幅がさらに広がりうるのである。彼らは会社においてあまり省みられてこなかったようなもの、例えば少数派の株主や取引相手のような者の利益を、あるいは社会的に広く意味をもつものを、決議において前面にもってくるのである。

より具体的に述べれば、これらの非業務執行取締役は固有の技能 (Skill) や会社に対して固有の関係をもっているだろう。だからといって、これらの技能や関係が会社に対して密接すぎるものであってもいけないのである。潜在的に主要な顧客である者あるいは会社の専門的アドバイザーで指定されている者が取締役に選任されたなら、確かにその関係をうまくいかせたり、技能を提供することはできるかもしれないが、それは非業務執行取締役としての独立性や客観性を犠牲にすることになるのである。非業務執行取締役の利用という圧力は近年における金融スキャンダルによって強まってきたのである。この事件というのはアメリカにおけるものであったのだが、最近のスキャンダルに関して公開された取締役会の必要性とその機構に対する重要性を再検討させるべきであるとする証券取引所理事長の発表によって、この規程 (Code) に支持を与えたわけである。このような非業務執行取締役の選任がスキャンダルに対する反応としてさらにはその解決策の一部となりうるが、しかしこの「犯罪予防という役割」は、非業務執行取締役が会社においてなしうる役割のその一部でしかないのである。

確かに、多くのスキャンダルが会社経営の監督是正が十分になされないことによって発生していると考えられていることも事実である。

加えて、非業務執行取締役の役割はこれら経営の力を均衡させるというだけでなく、さらにはECの第五指令が意図するところの経営をより統一的

な基準で監督しようとする試み，すなわち会社法制の統一の必要性との関係が指摘されている²³⁾。

この規程によれば，この規程の適用は，売上高が50,000,000ポンド以上あるいは従業員が1,000人以上の会社に一定の経営監督のための形態を勧告するものである。

このような会社では3名以上の非業務執行取締役をおき，なおかつ取締役会の3分の1が非業務執行取締役によって構成されなければならない，できるなら議長についても非業務執行取締役であるべきとする²⁴⁾。比較的小規模の会社あるいは取締役会の構成自体が少人数の場合には，この規程によれば，会社の資産にそった取締役会の規模でなければならないとする²⁵⁾。

この規程の下で，非業務執行取締役が存在するだけでは上述で考慮されたような利点は確保されないのである。つまり，規程が定めるものは，結局は精神の状態である「独立性」というものを保証するものではないのである。しかしながら，独立した状況におくという努力はできるのである。

この規程は二つの方法でそこに到達しようとしている。第一に選任に適した人物を説明している。すなわち，非業務執行取締役として効果的な役割を果たしうる誠実さ，独立性，人格と経験を有するものであること。独立性とは次のような場合により保証されるのである。

- (A) ここ5年以内で当該取締役会のある会社によって業務執行の地位で雇傭されていなかったこと
- (B) 専門家の場合には，(個人あるいは事務所を通じたものであるかいかを問わず) 継続的にあるいは，定期的に雇われていなかったこと。
- (C) (個人あるいはその被傭者によるものかどうかを問わず) 会社にとって重要な顧客あるいは供給者でないこと²⁶⁾。

第二に、この規程は非業務執行取締役がその機能を発揮するために必要な支援と情報について規程している。

非業務執行取締役は取締役会会長の完全なる支援を享受しえ、かつ非業務執行取締役の見地において自己の義務を遂行するために彼らが必要とする情報が提供される必要がある。加えて、非業務執行取締役がそのような情報を自ら独自に考慮するのに、十分な相当の期間をもって受け取る必要がある²⁷⁾。

また、非業務執行取締役の義務については、まったく一般的な用語で説明されている。しかしこのことは非業務執行取締役が経営を支援し同時に監督するという双方の点を、実行たらしめることを期待されているということを示しているのである。そしてこのことは、以下のような義務の全体から理解することができるのである。

非業務執行取締役の義務は、

1. 取締役会の審議にあたっては、独立した見解で寄与すること²⁸⁾。
2. 取締役会が会社に対して効果的な指導力を発揮することを助けること²⁹⁾。
3. 業務執行取締役の継続した経営の有効性を確保すること³⁰⁾。
4. 会社の役割において高い基準での会計的誠実さを確保すること³¹⁾。
5. 監査と監督に関する主要な問題に関して意見を求められるべきであること。

とくに、第5の職務の遂行にあっては、全員あるいはその大半が非業務執行取締役によって構成される会計監査委員会が指定されるべきであるとしている。その権能は重要な会社会計情報の検討とされている。すなわち、企業会計システムのコントロールの適正性、会計監査の範囲や会計士の報酬についてである。そして、これらの問題について取締役会に対して勧告をするべきであるとする³²⁾。

このような委員会が存在するかどうかに関わらず、非業務執行取締役は、

会計監査人と単独で協議する権利を有しているとするのである。

6. その大半が非業務執行取締役で構成される選任委員会と報酬委員会は、この規程が取締役会のもっとも重要な義務として次のような議案に関する権能を遂行するにあたり取締役会を支援しなければならない。

a) 社長の選任、解任と報酬

b) 取締役、とりわけ業務執行の地位へのあるいはその地位から（とりわけ最高経営責任者へ）の選任解任について

c) すべての取締役の選任と解任³³⁾

以上のような内容のこの勧告慣行規程はPRO NEDの支援団体の支持があっただけではなく、業務執行および非業務執行取締役、株式仲買人、個人株主や機関株主の支持もえたのである。このことは少なくともこの規程が発効される以前にConsensus Research for Ernst and Whinneyによってなされた2度の調査で判明していた³⁴⁾。あらゆる人が非業務執行取締役を会社において重要でかつ有用な役割をもっているものとみていたし、同時にこのような取締役の責務のより明確な定義付けの必要性も認めれていた。そのように考えていたことがこの規程によって試みられてことになるのである。この規程自体には新しい内容はないとされる。同様の提案が少なくとも過去20年間は同じような形でなされてきた。これらはCBI Report³⁵⁾やGovernment green paper³⁶⁾によって確認されてきたことであった。これまでの間、学者や実務家によって関心をもって検討されてきたのである。その結果この規程は取締役会の在り方のコンセンサスに沿ったものとなったのである。だとしたら、この規程の発表の影響とはどんなものか、そしてその意義が問題になるのである³⁷⁾。

まず、この規程はこれまでになさてこなかった提案は含まれていなかったのである。だとすれば、この規程による非業務執行取締役の員数の増大への影響は不十分なものとなるにすぎないはずである。これら議論への賛同はすでに知られたものであるのだから、これまでの議論によって非業務

執行取締役を選任してきた会社にとってはこの規程の結果によって確認するようなものはないことになるはずである。この規程が発表されたことに關心をもった一般の人々が取締役会議長やその他の取締役会構成員に対して取締役の構成についての検討と非業務執行取締役の導入の検討あるいはその員数を増加させる旨の検討をさせるようなら、その結果としてこの規程は非業務執行取締役の選任の増加を導いたことになるのである。

そして、二つの要素が非業務執行取締役の選任へと力を加えてたのである。第一は、この規程がこのような一流の機関の背景を有していることである。もっとも説得力をもっていると思われるのは、証券取引所理事長が上場会社を行ってすべての会社に対して、この規程に従うようにとの勧告をなした証券取引所の支持が大きいと思われる。第二の要素は第一のものとの関連するのだが、これらの機関の支持がこれらの機関と取引をなす会社に対してそれ自体一定の圧力になっているということである。上場の条件としてそのような会社はこの規程の基準を満たすことを課すことを考えれば、証券取引所がもっとも重要な機関ということになる。

もちろんこの規程の弱点は、この勧告がもっとも有効に働くのは、この規程を適用しようとする者の間に限られるということ、つまりは任意的であるということである。

すなわち、この規程の意義としては、この計画の精神を充足する意欲というものが、非業務執行取締役から得られる利点を意識することであり、非業務執行取締役が取締役会にもたらす新しい形態の調査と監督にむけて道を開くことにある指摘されるのである³⁸⁾。

最終的には、制定法による法規制が、この規程の基準にそった形で通る可能性がある。この規程の正否というものは、この規程によって非業務執行取締役の選任の数が増えることや、あるいはこの勧告によって、非業務執行取締役が取締役会を主導することにあるのではなく、むしろ非業務執行取締役の選任が範囲が広がることで、この規程によって分担された機能が効果的に行われることにあるといえるのである³⁹⁾。

3. キャドベリー報告書における非業務執行取締役について

このように、業務執行取締役と区分される非業務執行取締役に関するイギリスでの議論の展開を検討してきたわけであるが、近年、非業務執行取締役の利用はさらに一般化してきており、キャドベリー (Cadbury) 委員会の報告書でも上場会社にはその取締役会において十分な才能を有する非業務執行取締役を含むこと、そして非業務執行取締役の意見が取締役会の決定に対して影響力があるだけの員数をおくことを勧告している⁴⁰⁾⁴¹⁾。

キャドベリー委員会は1991年にFinancial Reporting Council, ロンドン証券取引所, 会計士の団体などのような団体の支持で, コーポレートガバナンスの会計的視点からの再検討を加えるために設置されたものである。その勧告の中心をなすものは, イギリスで登記された上場会社のすべての取締役会が模範的経営慣行規程 (Code of Best Practice) を満たすべきであるとした点である (証券取引所ではこのCodeに満たしているかどうかを年次計算書類 (annual accounts) と報告書に記載することをこのような会社に要求している)。

この規程によれば, 非業務執行取締役は計画, 成果, 資産, 重要な役職の選任, そして行為基準に関して問題が生じた場合, 独立した判断をしなければならないとする。非業務執行取締役の大多数が経営から独立していなければならないし, 何らのビジネスをしておらず, あるいは独立した判断を実質的に阻害するなんらの関係もあってはならないとする。当該会社は会計監査委員会 (audit committee) と報酬委員会 (remuneration committee) についてそのすべてあるいは大多数が非業務取締役とすべきであるとする。

しかしこの区別は, 例えば判例では明確されていない。非業務執行取締役の役割は業務執行取締役の役割とは異なるものであるとし, 合理的な注意と技能の行使について非業務執行取締役が要求されている事実上の機能が反映されるような義務であったとしても, 非業務執行取締役に対して会

社法によって課されている義務は業務執行取締役と何ら異なることではないと判示されてきた⁴²⁾。

非業務執行取締役の形態が、このようにイギリスでは展開されてきたのである。非業務執行取締役は、従来は取締役会そして多分にその取締役会で構成される委員会 (Committee) の幾つかに合理的な員数が出席する以上には、ほとんど何もしないあるいは全く何もしないことを期待されている取締役であると考えられてきたのである⁴³⁾⁴⁴⁾。これらの非業務執行取締役とされる者は、今まで検討してきたように事実上、株主総会において会社によって決定された取締役の報酬を控えめに受け取るのであるとされてきた⁴⁵⁾。

それに対して業務執行取締役には定款上彼らに委任された広範囲な権限が一般にある⁴⁶⁾。業務執行取締役と呼ばれるものは、取締役としての役割に加えて、業務執行者あるいは経営者としての地位を有しているのである。

しかしながら結論的には、これら非業務執行取締役と業務執行取締役両者と会社との間では、法的には同じ種類の契約がなされなければならないのである。

公開会社では業務執行と非業務執行両方の取締役をおくのが一般であり、後者の合理的な比率をとることを促進されている。確かに、キャッドベリー委員会の主たる目的の一つが上場会社の取締役会における非業務執行取締役の影響を活発化させることだった⁴⁷⁾。けれども、この報告書に添附されている模範的経営慣行規程を検討してみると、はっきりと取締役会会長 (chairman) の地位と社長 (chief executive) との分立を (前者の役割を非業務執行取締役に与えることで) 勧告していない。明らかに受け入れられる範囲で会社の上層部の責任分配を要求したすぎないのである。権力と権威のバランスを確保し、誰一人として足かせを取り去られた決定権限を持たないものとして規定されなければならないと批評されている⁴⁸⁾。

さらにこの規程が勧告するところによれば一般的に非業務執行取締役の数、質、業務執行取締役からの独立を増加させるということであった。(取

締役会は十分な能力を有する非業務執行取締役と自分らの意見が取締役会の議決において影響力をもつような員数確保すべきであるとしている⁴⁹⁾。

非業務執行取締役は、とりわけ業務執行取締役に対する報酬の分野において重要な役割を果たすべきであるとしている。非業務執行取締役のみで、あるいはその大半が非業務執行取締役で構成される報酬委員会をもうけるべきであるし⁵⁰⁾、かつ会計監査をするべき会計監査委員会は少なくとも3人の非業務執行取締役から設立されなければならないとしている⁵¹⁾。これについても多くの会社がこの構造改革を実践してきたが、しかしながら何が取締役会決議の質に影響を与えるのかは依然として明らかになっていないとの批判がある。そして業務執行の報酬を低下させる圧力があるようにも思えないし、多くの非業務執行取締役が別の会社の業務取締役という事実を考慮するなら、その結果業務執行取締役に対する高い報酬という文化は共有されているということは驚くべきことでないと批判される⁵²⁾。

これらを踏まえ、現実に非業務執行取締役の展開に対する批判も指摘されているのである⁵³⁾。一般的には、非業務執行取締役の地位は業務執行取締役よりも会社のビジネスについて必然的に知る機会は少なくなるので不公平なものとなる。また非業務執行取締役については、ある程度尊敬すべき人物で、現実に影響力ある人物の数に一定の限界があるにちがいないのに、その可能性をいっさい考慮せずに、現在増加しているこのような取締役職の数を集めるということは理解しがたいというものである⁵⁴⁾。

4. 小括

以上のようにキャドベリー報告書にいたるまでの非業務執行取締役に関するイギリスにおける議論の展開を中心に分析したわけであるが、そこからわかることは、まず非業務執行取締役という概念が歴史的展開の中で“名目的”ものから“機能的”ものへと変遷してきたことがあげられる。さらに、指摘できるのは法律によってではなく、それが慣行によって行われて

きたことから、とくに（証券取引所における事実上の強制力はあるとしても）任意的な規程（Code）によってなされてきたものであり、必ずしも“機能的”な側面が確定したものとはなっていないのである。確かにこのような慣行に関する勧告がなされていくことによって、それらの基準を反映した立法制定につながるとの指摘がなされており⁵⁵⁾、キャドベリー委員会の報告や、ハンペル（Hampel）委員会の報告という形で非業務執行取締役の立法化への位置づけはなされているが、いまだ法制化されてはいない。すなわち非業務執行取締役については慣行という形でイギリスでは定着してきているのである。

そして、これら非業務執行取締役の業務執行取締役に対する支援・監督という機能、とくに後者を有効に機能させるために、どのような必要があるかというアプローチがなされてきたといえよう。それは、非業務執行取締役の独立性の確保、ことに「判断」の独立性という点である。判断が可能な適格性、地位の独立性を確保するための要件、例えば上述のPRO NEDによる規程によれば、社外性の要件があげられていることである。つまり、非業務執行取締役という言葉が示すように、最初は業務を担当しないことから、業務の運営に対して客観的な判断が下せると考えられていたのだが、加えてその機能をより確保するために、社外（outside）という要素が重要視されてきたのである。この意味で本稿の冒頭で述べたようにアメリカにおける社外取締役とほぼ同じものと考えられる。

このような形式的な独立性だけでなく独立した判断が可能とするための情報収集の手段の確保、さらにはその情報を分析して独立した判断をくださせるようにするため、専門家ことに会計監査人への意見を単独で求めることをなどが検討されている（キャドベリー報告書では独立した専門家への助言をもとめることができるという形で検討されている）。

非業務執行者がその機能を発揮するために取締役会の中に委員会をもうけ、その構成員として非業務執行取締役を予定するのである。しかも、その場合その委員会の決定権をもつかあるいは、影響力があるだけの員数を

確保させようとするものである。委員会としては、選任、報酬、会計監査委員会などが議論されてきたがキャドベリー委員会では会計監査委員会と取締役の報酬規制という面から、報酬委員会検討が加えられている。

すなわち、非業務執行取締役の独立した判断を十分に機能させるためには、それが単独で判断するだけでは不十分であり、専門家との意見交換によってより妥当な判断が導きだせるのである。非業務執行取締役の役割を増強させる一つの方法は会計監査委員会の機構を通じて会計監査人の役割とこの非業務執行取締役の機能を関連させることである⁵⁶⁾。すなわち、業務執行取締役の独立というのは、単に独自の判断を下すのではなく、他の専門家等の監査、調査といったものと有機的に関連して独立した判断がくだせるのである。

さらには、取締役会自体、社長 (Chief executive) と取締役会会長 (chairman of the board) の地位を分け、とくに後者を非業務執行取締役にその責務を負わせ、取締役会の公正性をはかろうとする見解もあり、非業務執行取締役というものが従来の名目的なものではなく、会社の統治機構のなかで明確な機能を分担されてきていることが伺われるのである。

また、このように、イギリスにおいて非業務執行取締役が機能的な役割が位置づけられてくるようになる反面、その責任の態様、範囲が一つの問題となっている。この点は後述する判例の検討の中で考察してみたい。

このように、慣行として発展してきたイギリスの非業務執行取締役というものが、この後 (制定法上の) 法制度としてさらにどのように展開していくか検討していく必要があるだろう。そして、比較法の視点から考えてみるならば、それが経営機構の一元制の下での指揮機関と監督機関の分化の役割を果たすものなのか⁵⁷⁾、また指揮機関内部での自己監督の矛盾を超えて⁵⁸⁾、機能的に作用することによって経営の意思決定を適正化することを可能とするものになるのかといった問題についても検討する必要があると思われる。

〔注〕

- 1) 永井和之「コーポレート・ガバナンスと立法過程」民商法雑誌117巻第4・5号513頁以下。
- 2) 前田 庸「平成五年商法等の改正要綱について上・下」商事法務1315号40頁以下、同1317号23頁以下。
- 3) 河本一郎「取締役の民事責任の法的仕組と機能」商事法務847号278頁以下。
- 4) Committee Governance-Final Report, Jan. 1998, Gee publishing Limited.
- 5) イギリスにおけるコーポレートに関して、北村雅史「イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス」ジュリスト1050号76頁。
- 6) 「英国におけるコーポレート・ガバナンスの検討状況—ハンペル委員会最終報告書—」商事法務1486号40頁, 41頁, ここでは「非常勤取締役」という表現が用いられている。
- 7) 永井和之『会社法』155頁参照。
- 8) Anne Spencer, *On the Edge of the Organisation: The Role of the Outside Director* (1983).
- 9) CA 1985 s 741.
- 10) 小町谷操三『イギリス会社法概説』251頁。
- 11) Table A art 70.
- 12) A.Spencer, *supra* note 8.
- 13) A.J.Boyle, *Company Law and the Non-Executive Director —The USA and Britain Compared* (1978) 27 I.C.L.Q. p.487.
- 14) See, e.g. Theo Nichols *Ownership, control and Ideology*, Allen and unwin (1969), Rosemary Stewart, *The Reality of Management*, Heinemann(1967), James Burnham, *The Managerial Revolution* First published in England in 1942; published by Penguin Books in 1945, reprinted with anew preface in 1962, Christopher Tugendhat, *The Multinationals* Eyre & Spottiswoode (1971).
- 15) A.J.Boyle, *supra* note 13, at p.498.
- 16) A.A.Berle and G.C.Means, *the Modern Corporation and Private Property* (1932).
- 17) A.Rubner, *the Ensnared Shareholder* (First published by Macmillan (1965); Perlican editoin (1966).
- 18) *Ibid.*, pp.73-74.
- 19) *Ibid.*
- 20) E.J.Jacobs, *Non-Executive Directors* P.269.; E.J.JACOBSによれば便宜的に, “non-exective director”という用語は, 個別に考える必要がないときは, このような取締役, 監査, 選任, 報酬委員会のようなものを含んで使われている。このことは, 便宜的であるだけでなく, 現実的にもそれらの委員会の全員あるいはその大半がnon-exective directorsによってしめられているとする。
- 21) The 1985 Insolvency Act now to be found in the Company Directors Disqualification Act 1986 and the Insolvency Act 1986.

- 22) See, Role of the Non-Executive Director (revised edition 1986) published by PRO NED.
- 23) E.J.Jacobs, supra note 20, at p.270.
- 24) Clause 3.
- 25) Ibid.
- 26) Clause 2.
- 27) Clause 4.
- 28) Ibid.
- 29) Ibid.
- 30) Ibid.
- 31) Ibid.
- 32) Clause 5.
- 33) Clause 6.
- 34) Audit Committees and Non-Executive Directors (February 1987) and Audit committees and Non-Executive Directors—The Views of Private and Institutional Shareholders (April 1987).
- 35) The Responsibilities of the British Public Company (1973) Chapter IX.
- 36) The Conduct of Company Directors, Cmnd. 7037 (1977) paras.19-21.
- 37) E.J.Jacobs, supra note 20.
- 38) Ibid., at 273.
- 39) Ibid.この点後述する立法の動きとして、ハンペル報告において検討が加えられている。
- 40) Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992).
- 41) キャドベリー報告に対する詳細な検討として、本間美奈子「イギリス法上の株式会社運営機構とその課題 (一) —キャドベリー報告書の検討を通じて—」法研論集 (早稲田大学) 221頁以下。
- 42) *Dorchester Finance Co Ltd v Stebbing* [1989] BCLC 498; *Re D'Jan of London Ltd, Cobby v D'Jan* [1994] 1 BCLC 561.
- 43) Table A 1985, art. 72. この条項が委員会 (Committee) に対する普遍的 (invariably) な規定である。
- 44) Paul.L.Davies, *Gower's Principles of Modern Company Law*, pp.193-195.
- 45) Ibid., art. 82.
- 46) See, Table A art 72.
- 47) DTI, *The Company Accounts (Disclosure of Director's Emoluments) Regulations 1996: A Consultative Document*, January 1996, p632.n.98.
- 48) paragraph 1.2, Paul. L. Davies, Supra note 44, pp.193-195.
- 49) paragraph 1.3.
- 50) paragraph 3.3.

- 51) paragraph 4.3.
- 52) Paul.L.Davies, *supra* note 44, at p.194.
- 53) *Ibid.*
- 54) *Ibid.*, Paul.L.Davies, *supra* note 44, at p.195. 前述のthe Bank of Englandなどが創設した機関であるPRONEDに対しての意見として。
- 55) E.J.Jacobs, *supra* note 20, at p.273., 前掲注4のハンペル委員会の最終報告によれば, 上場基準として規制する。
- 56) A.J.Boyle, *supra* note 13, at pp.504-509.
- 57) 山口幸五郎=加藤徹=清原泰司=前嶋京子「EC会社法に関する第五指令案について(上)」*阪大法学*173頁以下参照。
- 58) 酒巻俊雄「社外取締役と社外監査役の機能」*ジュリスト*1050号136頁。