

監査役・いたさんのオピニオン No.3

<監査懇話会 独立委員会セミナー報告（2013年9月）>

口頭報告 「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

2013.9.24 板垣隆夫

- ※ 本稿は、監査懇話会 理事 板垣隆夫が過去に書き溜めた原稿を公開するものです。
- ※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

【はじめに】

<本日の目標>

日本オキシラン(株)の元常勤監査役の板垣 隆夫です。本日は「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」という題目でお話しします。大体、長年お世話になった親会社に異議申し立てをしたり、まるで総会屋のように株主総会で手厳しい質問をする。その一方で、ブラック企業問題や監査役の人事的独立性問題にはやたら拘り、さらに内部監査経験者にもかかわらず統制や監査のやり過ぎは大問題であると言いつ立てる。こうした言動を見て、一体あいつは何を考えているのだろう、関西弁で言うと「けったいなヤツやなあ」と不審に思う方もおられるでしょう。そこで、これらは確かに一見、過激＝「やんちゃ」に見えるけれども、実はそれ程「けったいな」ことではなく、意外と真つ当で常識的なものであることを多少ともご理解戴くというのが、本日の目標です。

<経歴紹介>

最初に、背景となる経歴について、簡単に説明しておきます。1949年の和歌山生れで阪神間育ちの関西人です。1972年にS社に入社して、発祥の地である新居浜製造所の査業課という部署に配属されました。「査業課」というのは、昔S財閥の本社にあった部署名がSグループ各社に受け継がれたという由緒ある名前で、原価計算や生産計画及び設備投資計画の取り纏めを担当する管理部門です。ここに約7年いた後は、専ら本社の事業部門で営業や事業企画、業務管理の仕事に従事しました。最後の5年は内部監査部門に所属して、あの悪名高いJ-SOXプロジェクトにも従事して、初年度本番を何とか無事やり終えた後、2009年に定年を迎えました。N社というL社とS社のJVである子会社の常勤監査役を2年間務めた後、一昨年リタイアして現在に至っています。従って、キャリアの特徴としては、管理会計の知見はある程度あるが、経理や財務は全く経験がないこと、そして監査関係は5年の内部監査、2年の常勤監査役のほか、4社の子会社の非常勤監査役も務めました。しかし当然ながら、監査する側よりも遥かに長い期間を被監査部門で過ごし、しかも監査に対応する窓口業務を長く担当していましたので、自分としては、監査側よりも、むしろ監査を受ける側の意識、見方がなお強いような気がします。過剰統制・過剰監査を問題にするのもそのせいかも知れませんが、被監査部門の視点というのも大切だと思っています。なお、過剰統制の問題は10/25のスタディグループ分科会で詳しく報告しますので本日は触れません。

<ささやかな誇り～S社のタイガース>

実は営業部長をやっていたという同期の人間でもホンマかいなと疑いの目で見ます。何せ苦手なものがゴルフ、マージャン、酒、英語、更に気配り、特に幹部やお客さんへの気配りや「おべんちゃら」が最も不得手で、どう見てもアイツに営業部長がまともに務まるとは思えないというわけです。とはいえ、少しでも自慢話をさせて頂くと、営業部長はまる4年、半期ベースでは8期務めましたが、最後の期を除き、部として7期連続予算損益を過達し、事業部としても15年振りに過去最高利益を更新しました。十数年鳴かず飛ばずの後、突然優勝する阪神タイガースに因んで、我が事業部は「S社のタイガース」と称せられていたが、丁度その歴史的な優勝の場に立ち会うことができたというのが、ささやかな誇りであります。

1. 二つの実体験からのガバナンス論～子会社監査役人事・ワンマンによるガバナンス不全・株主総会

本日は、私の体験からのガバナンス論を二つの出来事を通して述べます。ただし、予め申し上げておくと、体験そのものを詳しくご説明するつもりはありません。申し上げたいのは、体験した現実の何を問題としたのか、その問題は普遍的なガバナンスの課題とどう関連するのか、そして問題解決に向けてどう行動するか、という点です。従って、既にバレバレにもかかわらず以下では固有名詞は使わずイニシャルで、たとえばS化学やY会長と表記するのは、そういう趣旨によるとご理解下さい。後半で、「監査役の人事的独立性」の問題を述べる時に、12月の独立委員会セミナーにお招きする専修大学の新山雄三名誉教授の主張を紹介して、先生の講演を深く理解するための露払い役、地ならし役も果たせればと考えています。

(1) 子会社監査役人事への異議申し立て

【子会社監査役地位の脆弱性の典型的な表れ】

まずは、子会社監査役人事への異議申し立ての件です。事実関係を簡単に申し上げますと、前任の監査役が5年在職後に中途辞任した残り2年の任期を務めあげて、次の人事案の同意を行う監査役会の1週間前に突然再任しないとの通知がありました。形の上では任期満了による退任ですが、急な通知や64才という関係会社役員の実質的なリタイアルールからは2年早いこと、その他諸々の状況証拠からして、異例の人事であったことは間違いのないでしょう。詳しい背景や経緯は省略しますが、子会社監査役地位の脆弱性が如実に表れたものと思います。

<三つの問題点>

ではそこにはどういう問題があるか。

第一は、僅か2年間だけの監査役従事期間であることです。ご承知の通り、経営の監視という監査役の任務を果たすための保障として会社法は4年間の任期を規定しています。任期切れとはいえ、監査役として大きな問題もなく、意欲と情熱を持って監査業務に従事してきた人間を取って2年間だけで外して、いきなりリタイアに追い込む人事が尋常なものとは思えません。

第二の問題は、選任の基準が監査役としての適性や実績の正当な評価に基づいていないと思われることです。今回の人事は、グループ監査役の中核であり、日頃から各社監査役の活動状況を把握している親会社監査役が全く関知しないところで決定されています。お世辞かも知れませんが、その監査役はもし今回の人事を事前に知っていたら絶対反対しただろうと言っておられました。

第三の問題は、どうやら今回の人事の背景には、今までの監査役と違って、執行部の業務執行に対してあれこれうるさく問題を指摘する監査役は忌避したいという当該子会社執行部の思惑と外部の研修会等で内部統制や監査について積極的に発言し、特にワンマン経営批判をするような監査役は鬱陶しく、邪魔だという本社サイドの思惑がありそうということです。要するに「物を言い過ぎ、監査をやり過ぎる、目障りな監査役」として、忌避され、排除されたものと言えます。この点は推測ではありますが、状況証拠から見ても、かなりの確実性があると考えています。

この人事に関しての以上の三点の問題は、子会社監査役立場の脆弱性の典型的な表れであるとは私は考えます。しかし、実はS社に限らず多くの会社に広く共通してみられる現実でもあります。そして、何かおかしいと感じても、企業社会においては仕方のないこととして受け止められてきたのが実情だと思います。

【異議申し立て～条件が揃えば、敢然と抵抗する程度の気概、反骨精神はある？単なる「暴走老人」？】

そこで、次にどう行動したかという話です。サラリーマンの場合、仮に不当と思われる人事があっても、多少不服は言うとしても基本的には従うのが普通の行動でしょう。当然私も同じです。冒頭で申し上げた営業部長時代に、阪神タイガースのように十数年ぶりに最高利益を上げたことが逆に仇になって、ある事件すなわち利益源たるドル箱商品が某辣腕幹部の策動によって他部門に奪われるという、我々にとっては大事件が起きました。そしてその結末の一つが、私が内部監査部に「飛ばされる」という人事異動でありました。当時、私もまた周囲の大部分の人たちもこれは理不尽な不当人事だと感じたはずですが、しかし、人事とはそういうものであり、サラリーマンとしては与えられた任務に全力を尽くすしかないという割り切った気持ちでやってきました。やはり現役の身では、なかなかあの「半沢直樹」のようにカッコよく行動出来ないということですね。

監査役・いたさんのオピニオン

「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

本当は私も倍返し、百倍返しをやりたかったのですが、残念ながらそうはいきません。しかし、そのお蔭で、今日まで続く監査や内部統制などの新しいしかも結構奥が深い世界との繋がりが出来たわけなので、今から考えれば僥倖、幸運であったと言うべきかも知れませんね。

<置かれた条件と問題の性格の違い>

しかし今回の件は、置かれた条件と問題の性格が今までとは違うのではないかと考えました。それは何故か？第一は、既に定年になっていること。勿論子会社役員の任免権を持つ親会社のS社にポジション決定権を握られているのは間違いのないけれども、既に直接的な雇用関係はなくなっており、少なくとも従属関係にはないこと。第二は、単なる個人レベルの人事の当否にとどまる問題でなく、企業集団における子会社監査役地位の脆弱性という、ある意味日本のガバナンスや監査役制度の根幹に関わる問題であること。そして、第三のより大きな理由は、次の項で申し上げる、企業風土を含めたS社のガバナンス不全が背景にあることがはっきり見えてきたことです。実はその数年前から、誰が見てもこれはおかしいと感じるような人事や意思決定が頻発していたという事情がありました。

<団塊の世代の気概？>

当然、大先輩からは「黙して爽やかに去る男の美学」を懇々と諭され、親しい友人からは「螻蛄の斧」（カマキリのように弱いくせに身の程も知らずに大きな相手に立ち向かう愚か者）と揶揄されましたが、敢えてS社と一戦交える覚悟で異議申し立てを行いました。半沢直樹たちを花のバブル世代というようですが、私は1949年生まれの子会社の世代です。団塊の世代というのは、数は多い割には頼りにならないとか、学生時代ろくに勉強もせずに暴れまわったくせに、会社に入ると体制にすんなり迎合して、バブルに浮かれまくった挙句に、後の世代にツケを回す世代と甚だ評判がよくない。しかし全共闘世代とも言われる如く、権力を笠に着た理不尽な押付けに対しては、既に定年後であるとかの条件が揃えば、敢然と抵抗する程度の気概、反骨精神は持っている（はず）です。それは単なる「暴走老人」だと言われるかも知れませんが。

【子会社監査役の恣意的任用への歯止めを掛けるための提案】

そこで、長年親会社の監査役を務めて、その年での退任が決まっていたN監査役と関係して、今後こうした事態が起こらないように歯止めを掛けようと、子会社監査役地位の安定確保のための、二つの改善策を執行側に提案しました。すなわち、

- ① 任期途中で就任の補欠監査役を含め、最短4年任期の保証（少なくとも常勤監査役は必須）
- ② 関係会社監査役人事への親会社監査役会の関与 です。

直接の交渉は親会社のN監査役にお願ひしました。仔細は省略しますが、交渉の結果、執行部と一応の合意が得られました。すなわち上記の内の②については監査役会に事前に意見を聞くことになりました。①の任期については明文でのルール化は難しいものの、監査役会が運用で4年任期に配慮して意見を述べれば、実質的に提案の趣旨はかなり果たせることになるかと判断しました。社外監査役を含むS社監査役会として責任をもって実行するとの約束も頂きました。そして、その後このルールは現在も守られています。

改善策を提案する際に、自分の処遇に関して条件闘争をするつもりは全くないことを明確にしていたので、親会社人事からは処遇に関して、懐柔のためのとってつけたような提案がありましたがお断りして、S社での会社生活からは完全リタイアしたという次第です。

（2）OB株主としての株主総会でのガバナンス不全批判

次に、ガバナンスに関わる二つ目の体験は、昨年からはじめたS社株主総会に出席して、OB株主としてコーポレート・ガバナンスに関してかなり突っ込んだ厳しい質問をすることです。ここでは、ガバナンスの何が問題だと考えて質問するのか、なぜ株主総会で行うのか、そしてそれは果して意味あることなのかについて、私なりの考えを明らかにしたい。

（A）ガバナンス不全（ワンマン経営）・内部統制不全・経営の私物化

【ガバナンスと内部統制不全の類型】

S社が抱える経営上の問題は、損益に代表される企業業績や借入金に代表される財務体質など様々な側面がありますが、私が問題にするのは直接的な業績の良し悪しではなく、それらの基盤となる企業統治と内部統

制の在り方です。COSOの内部統制のフレームワークで言えば、統制環境であり、その中には経営者の倫理意識、権限設計、公正な人事評価制度そして企業風土などが含まれます。まことに残念なことに、近年のS社のガバナンス体制は甚だ良くない状況にあると言わざるを得ませんが、本日はS社を詳しく分析することが本題ではありません。他の企業にもありがちな問題点を類型化すれば下記のようなことになるでしょう。

- ①長年トップにいる経営者のワンマン化、オールマイティ化、権限の過度の集中。
- ②トップと一部の取り巻きによる恣意的人事の横行、物申す気概のある幹部や社員の排除。
- ③それらを許す内向き思考で権威主義的な属人的組織風土(*)。自由闊達にモノが言えない雰囲気。
- ④組織の活性及び社員のやる気の阻害、結果として業績悪化に至る。

* 属人的企業風土とは、行動や発言を評価するときに、事柄そのものを客観的に評価するのではなく、誰が言ったか、誰がやったかで評価する傾向を持つ組織体質で、それが強い組織では、組織的違反が多く行なわれかつ看過されることが実証研究で明らかにされています

【経営の私物化】

私はこれらを端的に言い表すならば、ガバナンス不全による「経営の私物化」であると考えています。「経営の私物化」とは、「会社機関」としての経営者の立場を忘れ、会社を何でも自分たちで自由にできる私有物のごとく振る舞うことです。

私の勝手な分類ですが、下記のようないくつかの私物化の種類・類型が考えられます。

- ① 会社財産の私物化～公私混同、個人的利益のために会社の金や人的資源を消費する、大王製紙事件
* オーナー経営者に多いと思われませんが、サラリーマン経営者でもワンマンになれば平気でやります。
- ② 経営目的の私物化～株主の利益でなく、かつ従業員等ステークホルダーの利益でもなく、経営者及び一部取巻きの利益を優先する（報酬、地位、様々な便宜、個人的名誉、野心、失敗の責任を取らないこと）
* 業績不振の原因を明確にしないまま、責任を取らずに居座る場合もこれに当たるでしょう。
- ③ 組織の私物化～人事権を最大の武器にして、組織を自分の思うままに動かす オールマイティ化
* 人事権を握れば、経営者の個人的利益や野心もあるいは好き嫌いでさえ、組織の名の下で構成員に対し、それへの忠誠、服従を合法的に強制することが可能となります。
- ④ 公共物の私物化～企業の公共性、社会的責任の無視、良心の私物化
* 本来私物化されてはならないもの、本来的に企業が持つ公共性や社会的責任が、無視され弄ばれる。かつての公害問題がそうだし従業員の思想信条の自由や良心の蹂躪も同様です。

<会社の常識は社会の非常識>

会社は経営者のモノではないし、経営者の利益が最優先されるべきでないことは、企業論の立場からのみならず市民的常識から考えても当たり前のことです。しかし、内向きに閉じられた組織の中では、権威主義や事大主義に助けられて、「会社の常識は社会の非常識」になり、社会的常識が通じないこととなります。いつも例にあげる某巨大新聞会長のふてぶてしい顔を思い浮かべればご納得いただけるのではないのでしょうか。

<経営の私物化を防ぐもの>

それでは、経営の私物化を防ぐためには何が必要か。①経営トップから組織的にも精神的にも独立した第三者による監視とブレーキ②おかしいことはおかしいと言えるような、多様な意見が存在し得る自由闊達な組織風土の形成の二つが決定的に重要だというのが、私の意見です。第三者による監視とはまさしく監査役や独立取締役の任務であり、おかしいことはおかしいと言う場として、様々な場のあくまで一つではありますが、株主総会があるわけです。

(B) 株主総会の活性化～OB株主が果たし得る役割

【株主総会での質問事項】

そこで、昨年、今年と2年連続で、S社株主総会で別紙事前質問状のような質問をしました。簡単に言うと、昨年はオリンパス事件を引き合いに出して、その背景となったガバナンス不全が当社に起こらないようにどう対応するかを問いました。今年は、より一歩踏み込んで、二つの質問をしました。第一の質問は、トップ

監査役・いたさんのオピニオン

「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

マネジメントの意思決定システムと権限の在り方の問題、第二の質問は、Y会長が会長を務められる経団連関係業務の本業への影響の問題です。共に社内では、たとえ聞きたくとも話題にするのが憚られるテーマです。会長に直接関わる経営上の重大リスクを、個人の問題としてではなく、会社としてのガバナンス、内部統制、リスク管理の在り方の問題として問うたつもりです。

もし、株主総会場で柄の悪い関西弁で大声でまくし立てれば、もうどこから見ても立派な「総会屋」と看做されて、取り押さえられてしまう危険があります。ただ関西弁と言っても実は様々ありまして、確かに柄の悪いものもあるかも知れませんが、私の場合は、高級住宅街が多い芦屋、西宮という阪神間育ちの上品な関西弁ですので、幸いなことに羽交い絞めされるようなことはありませんでした。

【会社の最高機関としての株主総会、その形式化、儀式化が進行～新山教授の株主総会論】

それでは、なぜ株主総会なのか。

今更言うまでもないでしょうが、資本主義的経済システムにおいて所有と経営が分離され、所有を体現する機関として株主総会が、企業の指揮経営に関する「最高にして万能な機関」でした。しかし、現実の株式会社法の歴史の中では、業務執行権限の強化、株主総会からの権限剥奪が進み、とりわけ取締役会設置会社では、株主総会の権限は相当に限定されます。とはいえ、株主総会の万能機関性は無くなったとは言え、その最高機関性は基本的には変わりがないと言われています。しかし、株主総会実務では、株主軽視ないしは無視の風潮によって、いわゆる「総会荒らし・総会屋」対策も口実とされつつ、株主総会の極端な形式化、儀式化が推し進められてきました。以上は、後でもご紹介する新山雄三専修大学名誉教授の「会社法の仕組みと働き（第4版）」での説明です、

＜総会屋ドグマの弊害＞

そして、更に新山教授は「論争“コーポレート・ガバナンス”」という著作において、詳しく株主総会の今日的なあり方を論じられています。曰く、「この総会屋対策という言い方の隠れ蓑の性格、すなわち総会屋対策が、実質的には、株主権の本来的な充実強化や、株主総会の真の活性化を妨げてきた」。そして「従業員株主に総会への出席を強要し、株主席の前方部分を占拠させたり、議事進行への協力を求めて、経営陣に対する株主側からの正当な問いかけや批判としての権利行使が不当に抑圧されかねないやり方」を厳しく批判し、「総会屋ドグマ」を断固捨て去れと主張。「問われるべきは、出来るだけ短時間で総会を済ませることのみを追い求める経営者の姿勢であり、たかだか年に一度くらい、じっくり腰を据えて株主に相対し、営業活動に関するあらゆる質疑に答える姿勢が求められる」とのご意見は経営者は無論のこと、実は監査役も真摯に受け止めるべきではないでしょうか。いかに無難に総会を終わらせるかに監査役自身も関心を集中させ、ややこしい質問が出なければヤレヤレと胸を撫で下ろすというのが実情でしょう。これは後でも申し上げる「ウチ意識」「内向き思考」に監査役も囚われている問題の一つの表現であるように思われます。

【株主総会でOB株主が発言する意義は何か～経営トップに対する牽制効果ほか】

新山教授はOB株主については言及されていませんが、考え方は同じです。むしろ事情を良く知るOBだからこそ本質的で的確な質問を行うことが可能となります。そして、そのことが総会での質疑を豊かなものにし、総会の活性化に少なからず寄与することが出来るでしょう。私自身は昨年の総会時には新山教授のこのご主張をまだ知らず、今年初めて読んで大変意を強くしました。私としては次の諸点を狙いとしています。

＜OB株主の発言の三つの意義＞

- ①社内外の多くの人々が心の中で疑問に思いながらもなかなか表に出せない重大な問題を、会社の最高機関たる総会で問い質すことにより、経営トップに対する牽制効果を働かせる。
- ②S社の現状に深い危機感と懸念を持つ、社内外の心ある人々たちへのエール。
- ③S社のガバナンス・組織風土の改善を通して、企業価値を向上させることに、OBとしてささやかながら寄与できればとの願い。（株価アップへの切実な願い？早く売っておけば良かったという苦い後悔？）

周囲の意見は「元内部監査部長がこんな会社に反旗を翻し、裏切るようなことをするとはけしからん」という怒りの声から、「気持ちは分かるが、そんなことをやっても所詮無駄なこと」という達観した意見やら、「アホなことをようやるな」とただただ呆れる人まで様々です。ただ共感と励ましの声が確実に広がってきてい

ることもまた紛れもない事実です。私としては、これが長い目で見ればS社を良くすることに繋がるものと信じて、来年以降もしつこく続けていくつもりです。

(3) なぜ敢えてそうした行動を取るのか

<背景にある「思い」>

監査役を辞める時の異議申し立てや株主総会での発言は、勿論これだけで大きな成果があるとは考えていません。それでも敢えてそうした行動を取るのには、即効的な効果云々よりも、一つの「思い」のようなものです。すなわち自分で道理があり正しいと思ったことは、可能となる条件がある限りで、まずは自分の足元から実践するべきではないか、そしてそこからしか何事も変えることは出来ないのではないかと。定年退職してしまえば何もなくなり、贅沢しなければ食うには困らない経済的条件があるからこそやれる訳です。現役の人間が言いたくとも言えないことを勇気がないと批判しても仕方がない。また何をやっても事態は変わらないと嘆いても、所詮無駄な努力と笑っていても仕方がない。きざな言い方になりますが、中島みゆきの唄「ファイト」にある、「ファイト！ 闘う君の唄を、闘わない奴等が笑うだろう、ファイト！ 冷たい水の中を、ふるえながらのぼってゆけ」の「闘わないで笑う奴ら」にはなりたくないということでしょうか。

<20世紀の歴史の教訓>

更に、大袈裟な話と笑われるかも知れませんが、20世紀の歴史の教訓とも関連します。学生時代からの関心は「世界で最も民主的なワイマール憲法の下で、ナチズムはなぜ大衆の支持を得て、政権を獲得できたのだろう」「人類の抑圧からの解放を掲げたソ連で、スターリン独裁をなぜ阻止できなかったのだろう」「日本はなぜ無謀と言われる戦争に突き進んで行ったのだろう」というものです。無知な民衆が邪悪な指導者に騙されたからなどと単純に考える人は今日殆どいないはずですが。戦前の日本において、陸軍だろうが、海軍だろうが、決して世界を知らない偏狭で狂信的な人々の集団ではありませんでした。海外経験も持った極めて優秀なエリートたちが沢山いて、本心では戦争を回避したかった。にもかかわらず、これはおかしい、これはまずいと思いつつずるずると、もう引き返せない地点まで、指導者も民衆も全体が流されてしまう。しかしやはりどこかの地点で踏みとどまり、方向を変えるチャンスがあったはずですが。一個人としても、声を挙げ続けるべき局面があったのではないかと。企業不祥事もあるいは結果としての「戦略暴走」にも、同じことがいえるのではないかと。と少し話が大きくなり過ぎましたので、本論に戻ります。(前半終了)

2. 監査役の人事的独立性の確立

後半は、監査役制度の人事的独立性の重要性とそれをいかに確立するかの話しに入ります。

(1) 現状と問題点

現状はどうなっているか。まず前提として、企業不祥事の頻発等を受けて、監査役制度への抜きがいな不信感が国の内外で高くなっているというのが基本的な現状認識です。ここに掲げた落合誠一教授の主張は米国型モニタリング・モデル推進の立場からの典型的な監査役制度否定論ですが、会社法改正を審議した法制審議会の部会でも多数派と思われます。モニタリング機関としては中途半端として、次の三点を挙げています。

- ①モニタリングの対象は違法性に限定される
- ②取締役会における議決権がないから、経営意思決定に参加せず、代表取締役の解任権がない
- ③独立取締役が相当数を占める取締役会では、独立性の脆弱な監査役の存在意義が乏しい。

<「自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない」という弱み>

監査役制度肯定論、否定論に共通して指摘されている弱みは、「自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない」という人事的な脆弱性の問題です。その中でも、企業集団における子会社監査役の場合、頻繁な途中交替の発生や、適性が基準でなく人事ローテーションの一駒として決定される等の実態は前半部分でご説明した通りです。これらの弱点を克服するためには、「監査役会が監査役を選任する」、「子会社監査役人事には親会社監査役が関与する」というルールを確立することが不可欠と考えています。後で詳しくご紹介する新山教授は一貫して「監査役人事のオートノミーの確立」という言い方で同様の考えを表明し続けられてきましたが、残念ながら現時点では少数派であり、今次の会社法改正論議の中でも取り上げられませんでした。

(2) 会社法の規定と実態

とは言え、会社法では監査役の独立性確保のための規定が、様々に存在します。或る意味では、商法改正の歴史は監査役権限強化の歴史であったといっても過言ではありません、逆から言うと、これだけ強化したにもかかわらず期待された役割を果たせていないことから、そもそもの存在意義に疑問が投げかけられているとも言えるでしょう。

【監査役の独立性確保のための規定】

監査役の独立性を担保するための規定としては、下記があります。

- ・取締役や使用人との兼任禁止、
・半数以上は社外監査役
- ・任期4年間の法定（定款等による短縮不可）
- ・特別決議による解任、選任・解任・辞任の場合の意見陳述権
- ・監査役報酬等は定款又は株主総会決議で決定、総会での意見陳述権
- ・監査費用支払い請求権、
・独任制
- ・監査役選任に関し、取締役議案への同意権、株主総会議題請求権、選任議案提出請求権（議案提案権）

* 特に重要なのは、上記の会社法第343条の規定で、監査役会は第1項の同意権だけでなく、第2項において独自の選任議案の提案権という積極的なイニシアチブを取ることにも出来ることとされていることです。

【同意権、選任権の運用実態】

一見すると、会社法の監査役の独立性担保規定は、至れり尽くせりだと思えますが、制度的建前と実態は大きく乖離していることは、皆さんご承知の通りであります。子会社での任期が実態は法定通りでないことは前述の通りですし、何よりも、現実問題として監査役を指名するのは殆どの場合経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうかです。とりわけワンマンと言われる経営者にその傾向が強いのは言うまでもありません。先程の、会社法の監査役（会）による監査役選任議案提案権に関しては行使される例はまだまだ少ないのが実態です。おそらく取締役でこの権限の存在自体を知らない人が圧倒的に多数であり、更に監査役自身さえ知らない人が少なくないかも知れません。

＜監査役会が実質的に選任権を行使している事例が約1割ある＞

とは言え、単に同意するだけでなく、実質的に候補者の選定に監査役（会）が関与する例も少数ながら存在します。今年3月に公表された協会のインターネット・アンケートによると、社内監査役候補を監査役（会）が提案した会社が3.4%、社外監査役候補を監査役（会）が提案した会社が6.7%、執行部門と監査役（会）が、それぞれ候補者を提案し、協議・調整の上候補者を選定した会社が4.7%となり、合計すると14.8%となります。但し重複があるので、9割近くの圧倒的多数は代表取締役等が候補者を選定して、監査役会は同意するだけですが、先進的な事例が約1割内外現実存在することには注目するべきでしょう。勿論執行部との合意が必要ですが、会社法で規定されている正当な権限ですから、もっと増えてもおかしくないはずです。（なお、このデータに注目すべしというアドバイスは別府正之助先生から頂戴しました）

（3） 新山雄三教授の監査役オートノミー論

＜新山教授の月刊監査役2月号論文＞

そこで、新山教授の監査役オートノミー論をご説明しますが、その前に今年の月刊監査役2月号の新山論文を簡単にご紹介しておきます。会社法に詳しい方にとっては、「会社法の仕組みと働き」の著者ということで馴染み深いお名前かも知れませんが、私が初めて教授を知ったきっかけはこの月刊監査役2月号の論文『監査役（会）制度の「終わりの中押し？」』です。同論文では監査役制度擁護の立場から「監査・監督委員会制度」を批判するとともに、持論である監査役の地位の独立性の確保を主張されています。

この論文で、私が共感したのは下記の点です。

- ①客観的第三者的な業務監査機関たる監査役制度は終焉に向かっているという強い危機意識
- ②企業不祥事の根本原因はオールマイティなワンマン経営者に取締役や監査役が歯止めをかけえない点にあるという明快な認識
- ③新たに導入される監査・監督委員会は、監査役会を廃して業務執行機関化するもので、企業統治の強化に反するという批判
- ④監査役会の無機能化の最大の要因は人事権が代表取締役に握られていることで、その打破のためには「人

事のオートノミー」(監査役会が監査役の任免権を持つ)が必須という主張

この論文の感想をメールで送ったところ、思いもかけず丁寧な返信を頂戴しました。以降何回かメールの遣り取りの後、独立委員会セミナーの講師依頼のために、住吉さんと一緒にお目に掛かりました。昨年12月に、先生の古希記念として、「会社法学の省察」(中央経済社、484P、8000円、高いので図書館で借りました)という、学閥を超えた20名もの研究者が寄稿した論文集が刊行されたという大先生です。非常にざっくばらんなご性格で、自ら「学会の少数派で、遠吠えに過ぎないのかも知れませんが、吠え続けるつもりです」と仰って、私にも「未来の多数派は常に現在の少数派であるという歴史の教訓を信じて頑張ってください」との励ましを頂戴しました。先生のご主張には、不思議と波長が合うというか、共感するところが大変大きいと感じています。勿論狼か子犬の違いはあっても、私も遠吠えは大変得意です。

【新山雄三教授論文「監査役(会)制度の過去・現在・そして未来」から】

それでは、次に数年前の月刊監査役に掲載された論文「監査役(会)制度の過去・現在・そして未来」から、監査役の人事的独立性に関する主張を紹介します。「オートノミー」とは自律性のことで、端的に言えば、監査役会が監査役を選任するシステムの確立が必須であるというものです。下線部分を読みます。

〈監査役(会)制度の無機能化批判の所以・実務運用面における問題性として、〉

「たとえば、「閑散役」という揶揄に象徴されるような、従業員労働者の年功序列型の到達点としての取締役という、わが国における取締役制度の伝統的な在り方とも関連して、従業員労働者の到達点としての取締役に一步及ばなかった者が監査役になる、というような役員システムの存在をわれわれは知っている。この問題である。」

「要するに、業務執行機関とは別個な独立した監査機関であるという意識のないままに、監査役が役員序列の中に位置づけられ、取締役に準じた役員扱いとするという人事として、代表取締役社長の胸三寸で決められていった実態の存在である。これでは監査役(会)制度はその本来の働きを果たし得ない。監査役(会)制度は純粋に業務執行を監視ないし監査する機関として、最低限、業務執行機関から独立した地位を維持しなければならない。」

〈監査役の地位の独立性の確保—監査関係人事のオートノミーの確立〉

「監査役(会)制度の業務執行機関からの自立、ないし監査役の地位の独立性が確保されなければならない。すなわち、監査する者が監査される者によって、事実上選任されるという不合理が是正されなければならない。イロハのイのごとき自明の事柄ではないか。その具体的な方策はこと改めて説明するまでもなく、監査関係人事のオートノミーの確立をどう図るかということに尽きる。事実上、自分を監査役に選任してくれた者の行いを監査することが、いかに困難であるかはいうまでもないであろう。」

「監査役会という会議体化したことの本来の意義、すなわち監査関係人事をすべてそこでやるということが、意図的か否かは知らないけれども、明確化されることなく、したがって、未だに、会議体としての監査役会の任務が不明確なままに置かれている。監査という実務が独任制で行われるということのメリットを考えれば、独任制は維持されるべきであろう。とすれば、会議体としての監査役会の任務は、まさしく、監査役ならびに会計監査人等の監査関係人事の一切を担うことにあるといっても良い、というよりもそれしかないのではないか。」

(4) 人事的独立性の確立を目指しての提案

私はこの新山教授の主張に全面的に賛成です。

これらをベースに、私なりの提案の形にまとめるとしたら、下記のようなになるでしょう。

①基本的な制度の見直しは、監査役選任議案について監査役(会)は同意ではなく、提案権を専制的に持つ

現行の取締役案への同意権は余程のことがない限りNOといえないことは、企業の内情を知る者にとっては周知の事実です。そこで、最初の提案権を監査役会が専制的に持つことによって、監査役の地位の独立性は飛躍的に高まり、選任基準も監査役として適格かどうかの判断に大きく変わることでしょう。とは言え、会社法の改正が簡単に進むとは思えません。従って、制度改革の旗は掲げつつ、実質的に監査役会側が選任の主導権を握れる方策を考える必要があります。それが、次のベスト・プラクティスの拡大です。

監査役・いたさんのオピニオン

「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

②当面は、下記をベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大していく

A. 監査役会の実質的な選任議案提案権行使（取締役会案に同意の形を取る場合の事前協議も含む）

B. 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する。4年間任期の尊重。

実は、Aに関して提案請求権を行使する以外にも、同意権の行使という建前は尊重しつつ、実質的な監査役の提案権を行使し、尊重させるやり方も様々あり得るでしょう。現実に行っている例が先程のアンケートの通り1割内外存在するわけです。

Bの子会社に関しても、手元に統計数字はありませんが、多くはないけれど、一定の数の企業において現実には実践されていると聞いています。いずれのケースでも、執行部が簡単にYESということはないかも知れません。それだけに、先進的な事例をあらゆる機会を取り上げて、紹介し、宣伝し、ベスト・プラクティスとして確立させることが重要です。勿論、監査懇話会だけではなく、日本監査役協会も巻き込むことが必要になるでしょう。

こうして段階的にしろ、監査役が人事的独立性を確保することにより、経営を監視する独立的な第三者機関としての監査役の役割を果たせる条件が大きく拡大すると云えます。勿論、その条件を現実には生かせるかどうかは、監査役一人一人の自覚と働き次第であるのは言うまでもありません。

まとめ ～何が問われ、何が求められているか

最後に、まとめです。今までお話してきた体験的ガバナンス論は最近の会社法改正を巡る議論で問題とされた論点とどう関係するのか、あるいは全くすれ違っているのかという問題を考えたい。実はそれらは密接に関係しているというのが私の主張です。そしてそのことを確認した上で、いま監査役に求められるものは何かについてのいくつかの提起を申し述べたいと思います。

（1）会社法改正を巡る議論でコーポレート・ガバナンスに関して何が問題とされたか

会社法改正検討作業では、多様な論点が議論され、様々な考え方の激しいせめぎ合いの結果として、最終的には「要綱案」の形でまとまりました。この議論の中で、監査役にとって最も重要であると私が考える二つの論点を取り上げたいと思います。

（A）日本のガバナンスの問題 → 「経営者を中心とする内部者利益優先」「ウチ意識」「内向き思考」

第一は、現在の日本のガバナンスの何が最も問題とされているかと考えた時、それは「経営者を中心とする内部者利益優先」、従業員も含めた「ウチ意識、内向き思考」ではないかということです。

会社法見直しの中心人物である岩原紳作法制審議会会社法制部会長の次の言葉は危機意識と問題意識の在処をよく示しています。（「会社法制の見直しと監査役」月刊監査役 2013.1）

「株主持合がなお根強く残る状況下で、従来のような従業員出身の内部取締役だけで構成される取締役会では、株主利益よりも従業員集団の利益が優先される可能性があり、株主利益を軽視した経営が行われているのではないか」「日本の企業や経済が厳しいグローバルな競争にさらされている中で、世界との競争の中で生き残っていけないのではないか、また日本の資本市場は世界から見放されてしまうのではないか」

ここから「株主の立場から、内部者の論理で動く経営者をどう監視・監督し、コントロールするか」が重大課題となりました。具体的な検討テーマの相当部分はこれへの対処であると言えます。即ち、●社外取締役義務付け、●監査・監督委員会設置、●監査役も含む「社外」要件の見直し、●会計監査人の選任・報酬決定におけるねじれ問題の解消、●親会社の株主に子会社役員への責任追及訴訟を認める多重代表訴訟等がそれに当たり、今回の「要綱案」にも多くが盛り込まれました。

<「FACTA」メンバーの「ウチ意識」批判>

オリンパス事件のスcoopで有名になった雑誌「FACTA」のメンバーが書いた『オリンパス症候群―自壊する「日本型」株式会社』という本があります。この中で、日本企業に共通の病的症状「オリンパス症候群」の主要な特徴として「ウチ意識」が取り上げられています。その中では、株主のエージェント（代理人）のはずの経営者が我が物顔で振る舞っていること、従業員はその経営者に従順かで評価され、結果として個人としての自主性や尊厳が損なわれてしまうと鋭く指摘しています。法制審議会の論議とは立場は違います

が、何を問題とするかでは一致していますし、私が前半で論じた問題とも確実に重なります。

若干脇道に逸れますが、先日、NHKのEテレで、3月の独立委員会セミナーで私が取り上げたブラック企業問題を放送していました。固定残業代制度を悪用して100時間を超える残業の超過分をただ働きさせていた例が取り上げられていました。さすがにおかしいと思った労働者が上司に問題を訴えた、その時の上司の返答が、テープに隠し撮りされていて放送された。この上司の言葉はまさしく問題の在処をまざまざと示している。「君は本当にうちの組織を愛しているのか。戦力外通告だって色んな理由で簡単なんですよ。君みたいな人が一人いるとそれがどんどん蔓延していつちゃうわけだよ。がん細胞みたいなものだから手術しちゃいましょうって。そうしないと会社が成り立たないんだよ」ブラック企業の管理職としては非常に優秀な人ですね。見事なまでに組織的不正の正当化論理を示しています。と共になぜ抵抗が難しいかをも如実に表していると思いました。

<「内部者批判」の矢は監査役制度へも向けられる>

重要なことは、この「内部者批判」の矢は、当然監査役制度へも向けられるということです。内部者であり経営者からの独立性に欠ける「常勤監査役」には実効性ある監査は到底期待できない。「監査・監督委員会制度」導入に際しても、様々議論はあったけれども、結局常勤者義務付けを否定する意見が多数を占めた理由も、この批判の延長上にあると考えられます。到底我々としては容認できない議論ですが、これが行政当局も含めた現在の主流の考えであることを知った上で、常勤者の意義を積極的に対置する必要があります。

(B) ガバナンス改革の主目的～不祥事防止ではなく、企業業績低迷の打破にある

<コーポレート・ガバナンスが達成すべき三つの目的>

もう一つの重要なポイントは、今回のガバナンス改革の主目的は不祥事防止ではなく、日本企業の業績低迷の打破にあったということです。コーポレート・ガバナンスが達成すべき目的は次の三点に纏められます。

- ① 長期的なパフォーマンス（高いROE）を実現すること（経営の効率性）
- ② 不祥事（企業として非常に不健全な事態）の発生を防止するメカニズムを用意すること（経営の健全性）
- ③（海外）投資家に分かりやすいロジックがあるシステムを提示すること（アカウンタビリティ）

<主眼は不祥事防止ではない>

オリンパスや大王製紙の事件が話題になっていたのも、我々はついつい今回の改革の主な目的は不祥事対策だと考えがちですが、実はそうではなく、この内の①と③、「ROE向上」と「(海外)投資家の理解」が主目的でした。それはこれまた岩原部会長の主張を素直に読めば理解できます。

「日本企業は思い切った経営政策の意思決定が難しく、外国企業と比べて収益力、即ちROEやROAが明らかに低くて、株価が海外より低迷しているのは、株主利益より従業員集団の利益の方が優先されるために、会社利益を第一とする果敢な意思決定が難しく・・・、日本企業のコーポレート・ガバナンスの在り方に問題があるためではないか」

「不祥事等をチェックすることを主眼とし、コンプライアンスを主眼としてきた、かつての監査役制度の強化だけでは不十分だということで、取締役会制度の見直しが行われ、今回は要綱に示された範囲ですけれども、取締役会制度についての一定の改正が図られているのです。」

勿論、不祥事対策やコンプライアンスはどうしても良いと言っている訳ではありませんが、力点の置き方が明確に違うということは頭に入れておくべきでしょう。「監査・監督委員会」というのは、ある意味、不祥事防止のための監査・監視を主に行う「監査役(会)」から、主に経営者の企業業績への貢献成績を監督・評価する「監査・監督委員会」への転換という性格を持つことを理解する必要があります。

<「マイナスを防ぐためのガバナンス」と「プラスを伸ばすためのガバナンス」>

同様の問題意識を別な言い方で表せば「マイナスを防ぐためのガバナンス」から「プラスを伸ばすためのガバナンス」(経産省研究会)へのシフトとも言えるでしょう。背景には、例えば企業に多額の費用と労力を強いたJ-SOX制度のような行き過ぎた規制によって、「マイナスを防ぐためのモニタリング」に重心が傾き過ぎた、そして内部者利益優先の経営姿勢と相俟って、企業の活性が失われ、資本市場が魅力を失ったという認識がそこにはあるように思われます。「事件が悪法を作る」という言葉があります。米国の裁判官の言葉らしいですが、あの新日本監査法人の中島康晴会計士の「世界三大悪法、それは米国の禁酒法、徳川綱吉の生類

監査役・いたさんのオピニオン

「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

憐みの令とSOX法である」という有名な言葉と並んで名言だと思えます。確かにこうした行き過ぎたバランスを欠く規制への批判には共感するところ大であります。しかし、これが、「業績至上主義」や「監査・監視の軽視」という逆のバランスの振れ過ぎにつながるとすると、またいわゆる米国型モニタリング・モデルの経営形態への限らない接近の一步とすると、大きな危惧、懸念を抱かざるを得ません。

(C) 監査役制度への不信

<三重の観点からの監査役制度批判>

こうして見ていくと、日本の監査役制度は三重の観点からの否定的評価を受けていると言えるでしょう。

- ・「内部者」であるがゆえの経営者からの非独立性
- ・経営者の解選任権を持たないことからの業績の監督機能面での無力性
- ・海外機関投資家から理解されない

またまた、岩原部会長の極めて率直な発言を引用すると以下の通りです。

「日本企業のコーポレート・ガバナンスが海外機関投資家等から理解されない大きな理由として、監査役制度が彼らにはなかなか理解されず、評価が得られにくいということがある。理解してもらえたとしても、海外から見ると、監査権限だけあって、監査の結果に基づいて経営者を解任したり新たな経営者を選任したりする権限のない者が、どれだけ経営者を監督する実績を上げられるか疑問だということになる。」

<様々な立場、意見のせめぎ合い>

これらの批判には、私としては「内向き批判」「経営者からの非独立性」のように共感、同意できるものもあれば、常勤者の果たす役割の無視、「監査」機能の軽視、監査にとっての取締役会決議権の必要性の過大評価のように、全く賛成しがたいものもあります。また「マイナスを防ぐためのガバナンス」と「プラスを伸ばすためのガバナンス」の両面をバランスよく見る視点は監査役にとっても大切なことです。いずれにしろ、留意する必要があるのは、改革論議では様々な立場や考え方の激しいせめぎ合いが現実にあるということです。なかなか表には出てきませんが、監査役制度や常勤者を擁護する意見も間違いなく根強く存在します。そうしたせめぎ合いの中で、我々自身が自覚的にどの立場に立つのかが鋭く問われることとなります。

(2) 監査役は今何を求められているか

まとめと言いながら随分長くなりましたが、いよいよ本当に最後のまとめです。以上の議論を踏まえて考えた場合、監査役制度は確かに「存亡の危機（終わりの中押し）～新山教授」にあると言えるでしょう。と同時に本来の期待される機能（広義の適法性の監視役）を発揮するチャンスでもあります。チャンスとはどういうことか、それを生かすために監査役に今何が求められているか、三点提起しておきたいと思えます。

A. 監査・監督にとって本質的に問題なのは内部／外部ではなく「独立性」

➤豊富な社内情報を持つ常勤監査役と社外監査役の共同による監査役監査の高い実効性

但し、その条件は

- ①監査役が、制度的及び実運用で経営者からの人事的独立性を確保すること
- ②監査役自身が「ウチ意識」「内向き思考」を打破すること

社外役員の独立性についてあれだけ厳しく議論しながら、監査役については内部者だからとあっさり切り捨てるのはおかしくありませんか。豊富な社内情報を持つ常勤監査役の良さを生かしながら社外監査役も含めていかに経営者からの独立性を確保するかがもっと真剣に問われるべきでしょう。その際には、監査役自身の「ウチ意識」を克服する「覚悟」が不可欠なのは言うまでもありません。

B. 監査・監督にとっても経営の効率性と健全性の両立の観点が必要（監督機能の役割分担）

➤監査役も不祥事防止のためだけでなく、経営の効率性の向上のモニタリングに貢献することが必要
そのために必要なのは、

- ①意思決定プロセス監査等広義の違法性監査（＝妥当性監査、）の中での効率性に係る問題指摘、提言
- ②内部統制・監査の分野での「効率性」の観点からのチェック（過剰統制の監視、是正）

「マイナスを防ぐためのガバナンス」と「プラスを伸ばすためのガバナンス」のバランスは非業務執行役員

間の役割分担の中で考えるべきですが、監査役も「効率性」の観点を当然持つ必要はあるし、またそれは可能です。その際、例えば投資案件が取締役会で審議される場合、意思決定プロセス監査の立場から計画の収益性やリスク評価をチェックすることは、プラスを伸ばすための監査と言っても良いでしょう。

C. 不祥事を防止し、かつ企業価値を高めるガバナンスを確立するためには、社員が生き生きと働ける自由闊達な企業風土を作り上げるための不断の努力の積み重ねが不可欠となる

➤監査役は内部統制監査の一環として企業風土を監視・検証すると共に、自らもその形成者となること
そのために必要なのは、

- ①まず自らが、取締役会をはじめとした重要会議で積極的に質問し、人の意見をよく聞き、議論を活発化させる役割を果たす
- ②必要なのは、社会的良識と職業的・市民的良心、最低限必要な専門知識を学ぶ勉強意欲と少しの勇気

＜要なのは深い専門知識ではなく「市民的良心や良識」と少しの「勇気」＞

よきガバナンス確立のためには制度や仕組だけでなく、よき組織風土が不可欠です。その形成の先頭に監査役が立つことが求められます。そのために必要なのは、深い専門知識ではなく「市民的良心や良識」と少しの「勇気」です。

以上で私の報告を終わります。

以上

<参考>

住友化学(株)株主総会出席報告(2013年)

友人、知人の皆さん

ご無沙汰していますが、お元気でご活躍のことと存じます。

小生は、現役&OB監査役が集まる「監査懇話会」に参加して、相も変わらず企業統治や内部統制の勉強を続けています。

下記は先月20日の住友化学(株)株主総会出席の報告です。

「アホなことをようやるな」と呆れる方もおられるでしょうが、来年以降もまた発言を続けるつもりです。

長文で恐縮ですが、もしご興味あれば近況報告代わりに、ご笑覧下されば有難く存じます。

監査懇話会・会友 板垣隆夫

昨年に引き続いて、住友化学(株)株主総会にOB株主として出席し、発言しました。

以下はそのご報告です。

[1]

経団連会長会社故か、無配転落故か、昨年よりかなり多い200名以上の参加でした。

(いかにも社員風の株主も目立ち、今年は動員人数を増やしたのかも?)

小生を含めて質問者は7人で、11時45分には総会は終了しました。(昨年は6人で、11時10分に終了。)

議長席のすぐ近くの席に座って、質疑応答が始まると真っ先に挙手をしましたが、他に挙手者がいないのに議長(社長)は一向に指名しない。まさかの「挙手をしても指名しない作戦」かと一瞬緊張しましたが、暫く経ってから、あまりに近すぎて気が付かなかつた、申し訳ないと言いながら第1番目の発言者に無事指名されました。

6月14日に下記添付の事前質問状を送付しており、当日はほぼこの質問状を読み上げる形で質問しました。

第一の質問は、トップマネジメントの意思決定システムと権限の在り方の問題、第二の質問は、米倉会長が会長を務められる経団連関係業務の本業への影響の問題です。

社内では、たとえ聞きたくとも話題にするのさえ憚られるテーマです。共に会長に直接関わる経営リスクを、個人の問題としてではなく、会社としてのガバナンス、内部統制、リスク管理のあり方として問うつもりです。

質問終了時に、かなりの方からの拍手を頂戴しましたが、これは昨年の質問時にはなかったことでした。

[2]

小生の質問への対応は、良くも悪くもほぼ想定通りでした。

「良く」は、質問内容が昨年よりかなり厳しくなっているので、ひょっとすると発言時間や質問数の制限等の発言妨害や敵視的な言動があるかもしれないと懸念しましたが、そうした動きはなく、小生の質問への答弁の冒頭で、議長は「OB株主からのご質問は叱咤激励の表れと受け止め、感謝申し上げます」と紳士的で丁寧な対応でした。

「悪く」は、おそらく質問のポイントは外して、一般論や建前論だけで回答するだろうとは想定しつつ、ひょっとすると多少は問題をまともに受け止めた上での答弁が、たとえば社外取締役位からは有り得るかとは少しは期待していましたが、残念ながら全くありませんでした。

それでも、社長の答弁はポーズではあっても、質問には真面目に答えようとする姿勢が示されていた点では評価は来るものですが、昨年に比べて慎重で面白みに欠けていたのは、質問が会長に直接関連するセンシティブな内容であるだけに、社長の立場としては已むを得ないところかも知れません。

監査役、社外取締役の答弁はまさに決まり文句の羅列で、社外取締役には若干の期待を持っていただけに残念でありました。(ただ社外取締役は、総会中終始無然とした不機嫌な様子であったのが何らかのサインかも知れません)

[3]

一方、他の一般株主6人の方の質問は、鋭い質問をする常連OBが欠席したためか、業績関連の突っ込んだ質問は少なかった印象です。ラービグII期問題の質問はありましたが、有機EL事業や住化単体での大幅な連続営業赤字問題等は全

く取り上げられなかったので、2回目の質問をしようかと思案していたら、質問打ち切りになってしまいました。

業績不振であるだけに、突っ込まれることを恐れたのか、全体として積極的に説明する姿勢よりは、防御的姿勢ばかりが目立ったのは残念でありました。事業報告や答弁でも問題ありそうところはあっさり流す一方、無難な問題の質問には不必要な長広舌をふるって時間を消費してしまい、結局7人しか質問できなかったのは頂けない対応と言わざるを得ません。

ただ最後の質問者が、「赤字、無配で本来なら経営陣は坊主になって出てくるべきところ、平然とした態度での説明ばかりで、危機意識が全く感じられない」と怒りを爆発させて、「経団連会長会社で無配転落は初めてだ」として、米倉会長に自らの口からの決意表明を求めたのは、極めて当然の成り行きであったと言えるでしょう(ここでも拍手あり)。それへの会長の答弁ぶりは、残念ながらお粗末としか言いようがなく、多くの株主は心中ある種の不安を抱きつつ帰宅されたのではないかと心配するところです。

いずれにしても、答弁がどうであれ、会社の最高機関たる株主総会で、普段は隠されている本質的な問題が話題となり、たとえ建前論としても本来あるべきガバナンス像が言及され、様々な形で共有化されることは、「牽制効果」という点で意義があると考えています。

また、住化の現状に深い危機感と懸念を持つ、社内外の心ある人たちへのエールに、多少なりともなり得るのではないかと期待している次第です。そして、最悪とも云える現在の住化のガバナンス・組織風土の改善、ひいては企業価値の向上に、OBとしてささやかながら寄与できればと願っています。

ご参考まで。

板垣 隆夫

【事前質問状】

住友化学株御中

OB株主の板垣 隆夫です。

現在当社は、収益面及び財務面において大変厳しい状況にあり、その長い歴史の中でも最大の苦境に立たされているといっても過言ではありません。多くのOBは深く憂慮し、心を痛めております。

本年度からの新中期経営計画の利益計画を絵に描いた餅にしないためには、前回計画大幅未達の原因の真摯な総括と、現在のマネジメントの在り方に関して聖域なき大胆な自己点検が不可欠ではないでしょうか。従来から住友化学は、真面目で優秀な社員を多数擁していると云われていながら、残念なことにその力を十分に生かしきれていないのは、トップマネジメントの責任であると言うほかありません。

事業戦略と組織戦略の両面のアプローチが必要ですが、本日は組織戦略の内の企業統治と内部統制システムに関して、二点質問します。やや立ち入った内容ですが、株主にとって重大関心事でありますから、誠意ある回答をお願いします。

第一の質問は、トップマネジメントの意思決定システムと権限の在り方の問題です。

会長が経団連会長という超多忙な重責を担われている中であっては、社長を中心とした迅速かつ的確な意思決定が可能なシステムが不可欠なはずですが、ところが、依然重要な決定権限が会長に集中していて、機動的な意思決定に支障を来しているのではないかと指摘があります。そこでまず、トップマネジメント間の権限分担は規程上どう決まっておられ、また現実の運用実態はどうなっているのか、部長以上の幹部人事や役員報酬の決定権はどちらが持っておられるのか、そして改善すべき問題はないのかをお訊ねします。

企業統治、とりわけトップマネジメントの権限の在り方に関する、数多の企業の事例研究の教訓は、いかに優秀で功績ある経営者といえども、長期に亘りトップの座を占め続けるうちに、オールマイティな権限を振るう「ワンマン」となって、耳の痛いことを言う人間は排除され、自由闊達にモノを言えない組織風土が醸成され、組織の活性が喪われる。その結果として、独断的経営判断に陥り、業績が悪化して、最悪の場合は倒産や不祥事に至るリスクが大きくなるというものです。また本業外の仕事で多忙なトップに権限が集中するなど、権限設計が不適切であれば、迅速で的確な戦略決定もできなくなります。そこで執行部にお訊ねしたいのは、ガバナンスの根幹に関わるこうした重大リスクが、まさに当社において実質的なコントロールが不全のままに弱点として顕在化していないか、そのことが今日の苦境を招く大きな要因の一つとなったのではないかと、そして現在もなお改善されずにリスクを抱えたままではないか、ということです。このトップマネジメントの権限に対

監査役・いたさんのオピニオン

「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

する監視・監督の問題は、今次の会社法改正論議の中心テーマの一つであり、企業統治と内部統制の核心をなす問題でもありますので、執行部だけでなく、監視役たる監査役及び社外取締役が夫々どう評価されているのかもお聞かせ下さい。

第二の質問は、米倉会長が会長を務められる経団連関係業務の本業への影響の問題です。

経団連会長に米倉会長が就任されたことは、当社にとっても名誉なことには違いありません。しかし一方で、社内で優秀な人材が、経団連対応に投入されており、残された現場では悲鳴を上げているとの指摘があります。そこでお訊ねしたいのは、経団連関連業務にどれだけの人員が直接的・間接的に投入されているのか、また人員以外に経費負担という形で、どれくらい費用が発生しているのか、概数で結構ですので教えて頂きたい。元々当社の企業規模と業績では経団連会長は支えきれないのではないかと社内外で懸念されていたのは周知の通りです。残念ながら、この懸念が現実のものになったと言わざるを得ません。当社にとって、これらの人材と費用の投入が、特に苦境にある住化本体の業績の足を引っ張っているのではないかと、これらの負担を補って余りあるメリットとは一体何か、執行部のご見解をお訊ねします。

全社が危機意識を正しく共有することによって、聖域なき自己改革を成し遂げ、この難局を乗り切られることを心より期待しています。

2013年6月14日 板垣 隆夫

小生質問への答弁

(社長答弁)

・OB株主からのご質問は叱咤激励の表れと受け止め感謝申し上げます

<意思決定・権限の在り方について>

- ・会長は、経団連会長として大きな社会的責任を果たされている一方で、社業を優先されており、多忙であることによって会社としての意思決定に支障をきたしていることはない
- ・毎月2回経営会議を開催して、迅速な意思決定を行っている
- ・権限問題については、重要事項は会長、副会長、社長も参加した取締役等の「会議体」で審議し、決定している。
- ・昨年からは社外取締役も参加してガバナンスの透明性アップ、議論の活性化を図っている
- ・役員選考や報酬は、外部メンバーによるアドバイザーグループに諮っている
- ・内部統制については、社長が委員長の内部統制委員会において審議し、適時見直ししている
- ・全体として、相互牽制が適確に機能していると考えている

<経団連業務の本業への影響について>

- ・経団連自身が豊富な事務局スタッフを擁しており、住化からの支援は必要最低限に留めている
- ・経団連への出向者はいなく、社内のCSR推進室が支援活動を行っているが、担当役員2名(専従ではない)、部長以下10名のスタッフ
- ・費用は大きな金額でなく、本社費150億円の数%に過ぎない
- ・通常では経験できない貴重な経験が蓄積されて、将来の住化のプレゼンスの向上に寄与すると共に、CSR意識の質的向上にもつながる

(監査役回答)

- ・重要事項の意思決定は取締役会で機関決定している
- ・監査役は取締役資料を事前入手し、十分に内容を吟味し、必要とあれば色々意見を述べている
- ・意思決定は適法かつ合理的に進められており、その業務はトップマネジメントの意向に沿って適正に執行されている

(社外取締役回答)

- ・取締役会に出席して必要に応じて質問し、意見を述べている
- ・取締役会として、経営判断は適正に行われており、健全に機能していると判断している

以上