

一般社団法人監査懇話会 研修会 2015/12/15

動き出した監査等委員会設置会社
—その光と影—



山口利昭法律事務所

弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)



本日お話したいこと(目次)

1. 監査等委員会設置会社への移行状況
2. 監査等委員会設置会社の仕組み(概要)
3. 監査等委員会とコーポレートガバナンス・コード
4. 取締役監査等委員の職務とジレンマ
— 経営評価権限を中心に
5. 監査等委員である社外取締役のリーガルリスク
6. 監査等委員会設置会社の長所を活かすポイント



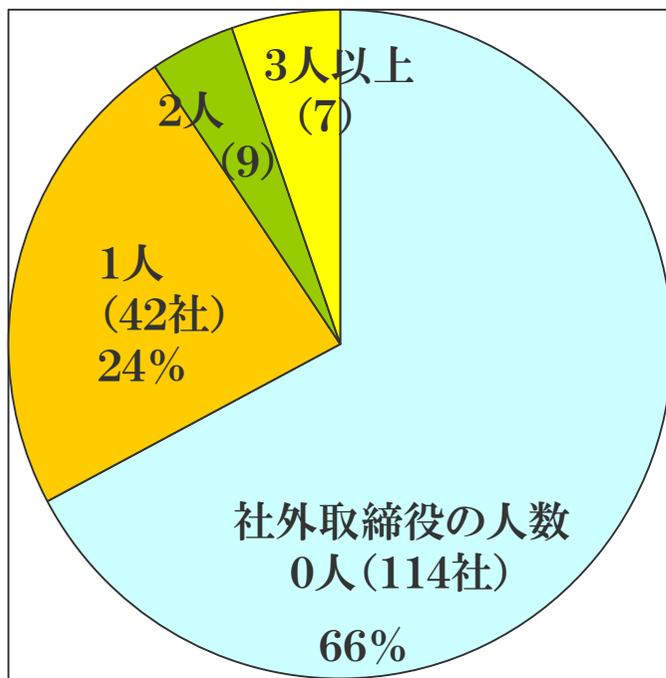
監査等委員会設置会社への移行状況

監査等委員会設置会社 移行済みor移行表明会社 (2015年12月3日現在)	上場会社275社 非上場会社 →上場会社のグループ数社(?)
市場別移行会社比率 (同上 現在)	JASDAQが7%、ほか1部、2部、マザーズが5%程度で並ぶ
指名、報酬委員会等の任意機関の設置会社	8月末現在の217社中13社
「権限委譲」に関する定款変更とセットで移行	移行企業の9割超 (定款変更議案への賛成率も9割以上の企業が圧倒的多数)
常勤監査等委員の有無	8月末現在、217社中178社
監査等委員会スタッフ (8月末現在、ただし開示されている会社のみ集計)	常勤監査等委員の存在する会社 →178社中93社 常勤監査等委員が不在の会社 →32社中23社



監査等委員会設置会社への移行状況

監査等委員会設置会社移行表明(移行済)
企業における現在(従前)のガバナンス状況
(5月22日現在 172社調べ)



移行表明会社の9割が移行前には
社外取締役が1名以下である

取締役 (社外)	監査役 (社外)	会社数
0人	2人	81社
0人	3人	31社
0人	4人	2社
1人	2人	25社
1人	3人	17社
2人	2人	7社
2人	3人	2社
3人	2人	3社
3人	3人	2社
3人	4人	1社
6人	3人	1社



監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員である取締役は、非業務執行取締役である(331Ⅲ)
監査等委員の地位と取締役の地位は不可分である
監査等委員会設置会社は会社法上の「大会社」である必要はない

監査等委員会設置会社の機関

- 株主総会
- 取締役会
- 代表取締役
- 監査等委員会→監査等委員は「機関」ではない
※ 一問一答平成26年改正会社法24頁参照
- 会計監査人
- 会計参与(必要的機関ではない)



監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員会設置会社の機関の概要

株主総会	一人会社でも会計監査人を置くことが求められるのは、内部統制システムを活用した監査が求められるため (会計監査人は計算書類作成に関する内部統制に精通しているから)
取締役会	取締役は最低4名必要 監査等委員会が3名 監査等委員は業務執行ができないので 代表取締役は別途必要
代表取締役	重要な業務執行の受任 (定款or過半数が社外取締役)
監査等委員会	組織的権限行使が原則(例外は次頁) 会計監査人の選解任権・報酬同意権 常勤監査等委員の設置は任意



監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員が単独でやらねばならないこと

報告義務の履行	取締役の違法行為等について、取締役会への報告義務(399条の4)
	総会議案の法令違反について、株主総会への報告義務(399条の5)
違法行為の是正	取締役の違法行為等差止請求権(399条の6)
株主総会における意見陳述権	他の監査等委員の解任・選任について単独で意見陳述(342の2 I)
	自身の辞任について意見陳述(342の2 II、III)

↑
「他の取締役の指名・報酬に関する意見陳述」は監査等委員会の権限



監査等委員会設置会社の仕組み

代表取締役委任できない重要な業務執行の決定

基本的には指名委員会等設置会社と同じだが、取締役監査等委員の職務遂行のための情報収集を確保する体制はきわめて重要

→内部統制システムの基本方針の決定(399の13 I ①ハ)

具体的な内容は会社法施行規則110条の4 第2項

※企業集団内部統制の内容が具体化されたことに注意

→監査等委員会の職務に必要な体制の決定(399の13 I ①ロ)

具体的な内容は同規則110条の4 第1項

※監査等委員会を巻き込んだ内部通報制度に注意

監査等委員会への役職員からの報告体制の整備

当該会社の子会社役職員からの報告体制の整備

報告をした者が報告をしたことによって不利な取扱を受けないことを確保するための体制



監査等委員会設置会社の仕組み

取締役会と監査等委員会との関係には注意すべき

改正会社法の解説書では「取締役会の下部機関」「取締役会の一つの組織」と説明されるものが多い

→指名委員会等設置会社の指名委員会等に類似するもの？

しかし監査等委員会を構成する委員の独立性を考えれば監査役設置会社の監査役に類似するものであり、たとえ構成員が取締役であったとしても独立した機関である。

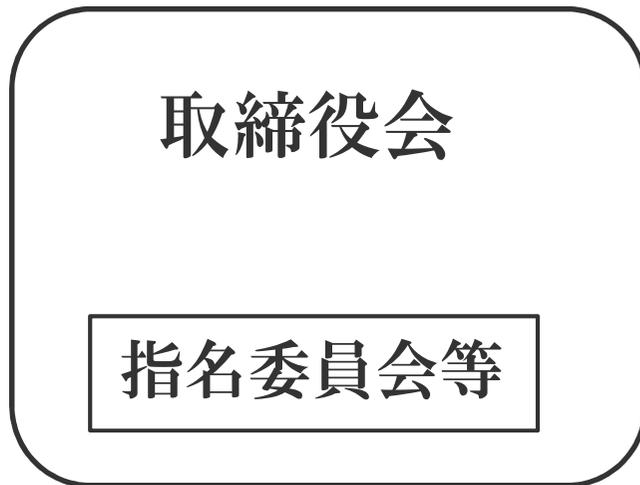
→「このような監査等委員である取締役の位置付けに鑑みると、監査等委員会は、指名委員会等設置会社の指名委員会等とは異なり、取締役会の内部機関として位置づけることはできず、むしろ、取締役会から一定程度独立したものとして位置づけられ、監査役に類似した位置づけとなります」(「一問一答平成26年改正会社法」法務省大臣官房参事官坂本三郎著 48頁参照)。



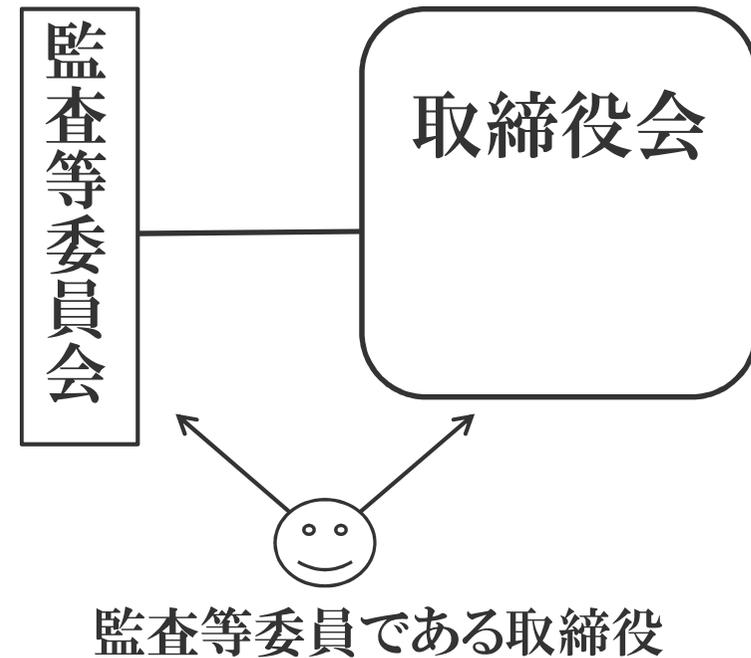
監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員会設置会社における取締役会と監査等委員会との関係

指名委員会等設置会社



監査等委員会設置会社

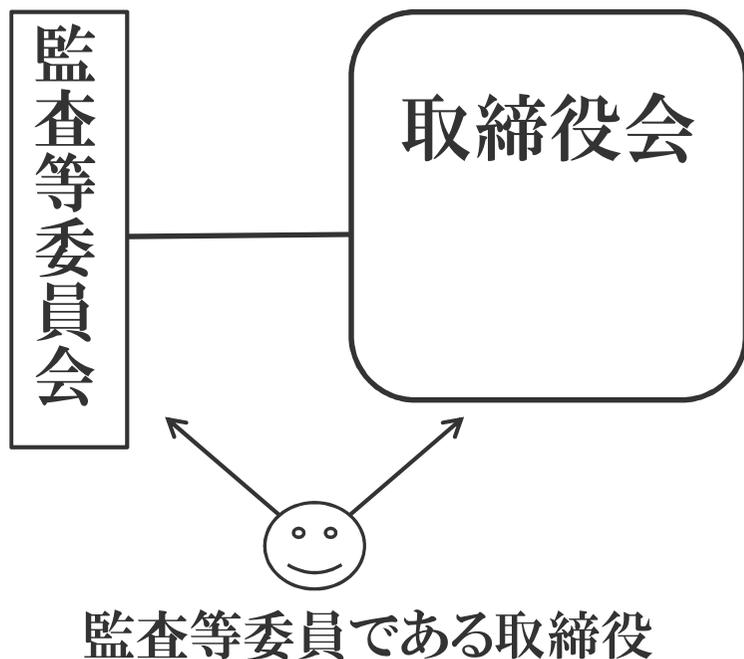




監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員会設置会社における取締役会と監査等委員会との関係

監査等委員会設置会社



取締役会は監査等委員の選定・解職はできない(⇔指名委員会等会社)

株主総会によって(任期は他の取締役よりも長い2年)選任される(329 II)

監査等委員である取締役の報酬は、他の取締役と区別して総会決議で定める(361 II)

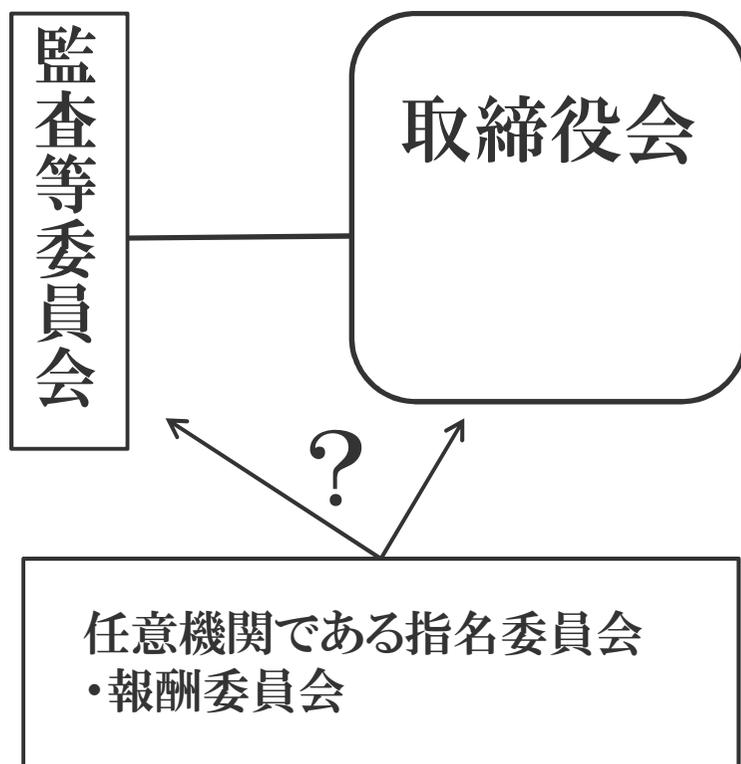
監査等委員は取締役会だけでなく株主総会に対しても報告義務を負う

取締役会は監査等委員会の運営について指示することは認められない(招集期間の短縮、議事録の閲覧の請求は不可)



監査等委員会設置会社の仕組み

監査等委員会設置会社



任意機関として指名委員会、報酬委員会を設置することは可能だが、監査等委員ではない取締役の指名・報酬への関与（選任・報酬に関する意見決定職務）との関係はどうなるのか疑問



取締役会の諮問機関として指名委員会、報酬委員会を設置した場合、当該委員会の意見が監査等委員会の意見と食い違う場合には取締役会はどう対応すればよいのだろうか？



監査等委員会設置会社と コーポレートガバナンス・コード

会社法327条の2の新規定とともに、
コーポレートガバナンス・コードの策定

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少くとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

↓
監査等委員会設置会社へ移行する企業が増加したことの要因
監査役が取締役監査等委員へ「横滑り」した(一部でも)企業も多い



監査等委員会設置会社と コーポレートガバナンス・コード

監査等委員会の意思決定に影響を及ぼすコード①
ーコンプライした以上、会社は以下の点に配慮する

補充原則4-1① 経営陣に対する委任の範囲の明確化を図る	御社の取締役会はアドバイザーモデルか、モニタリングモデルか？ →監査等委員による経営評価方法に差が生じる
原則4-7、同4-8 独立社外取締役の有効活用	上記のとおり、監査等委員会は取締役会から独立した機関なので、経営評価機能を十分に発揮させる工夫が求められる
補充原則4-11① 取締役会の全体としての知見、経験、能力のバランス、多様性や規模に関する考え方の定立	監査等委員会は、この定立された考え方に沿って取締役が選任されているかどうかを評価、審査することが求められる



監査等委員会設置会社と コーポレートガバナンス・コード

監査等委員会の意思決定に影響を及ぼすコード② ーコンプライした以上、会社は以下の点に配慮する

原則3-1、補充原則4-11① 取締役会が取締役候補者を決める方針と手続、個々の選任等についての説明の開示	監査等委員会として、取締役選任に関する議案について、プロセスが適正かどうかを判断する基準となる
原則4-3、補充原則4-3② 取締役会は、会社の業績を評価し、公正かつ透明性の高い手続で経営陣幹部を選定すべき	会社法に定めた趣旨に従って、監査等委員会が妥当性監査及び経営評価に関する職務を適切に行使することが求められる
原則3-1、原則4-2、補充原則4-2① 取締役の報酬について中長期の企業価値向上へのインセンティブに配慮した適切な方針の決定とその開示	監査等委員会は、この定立された考え方に沿って個々の取締役の報酬が決められているかどうかを評価、審査することが求められる



監査等委員会設置会社の 取締役監査等委員の職務

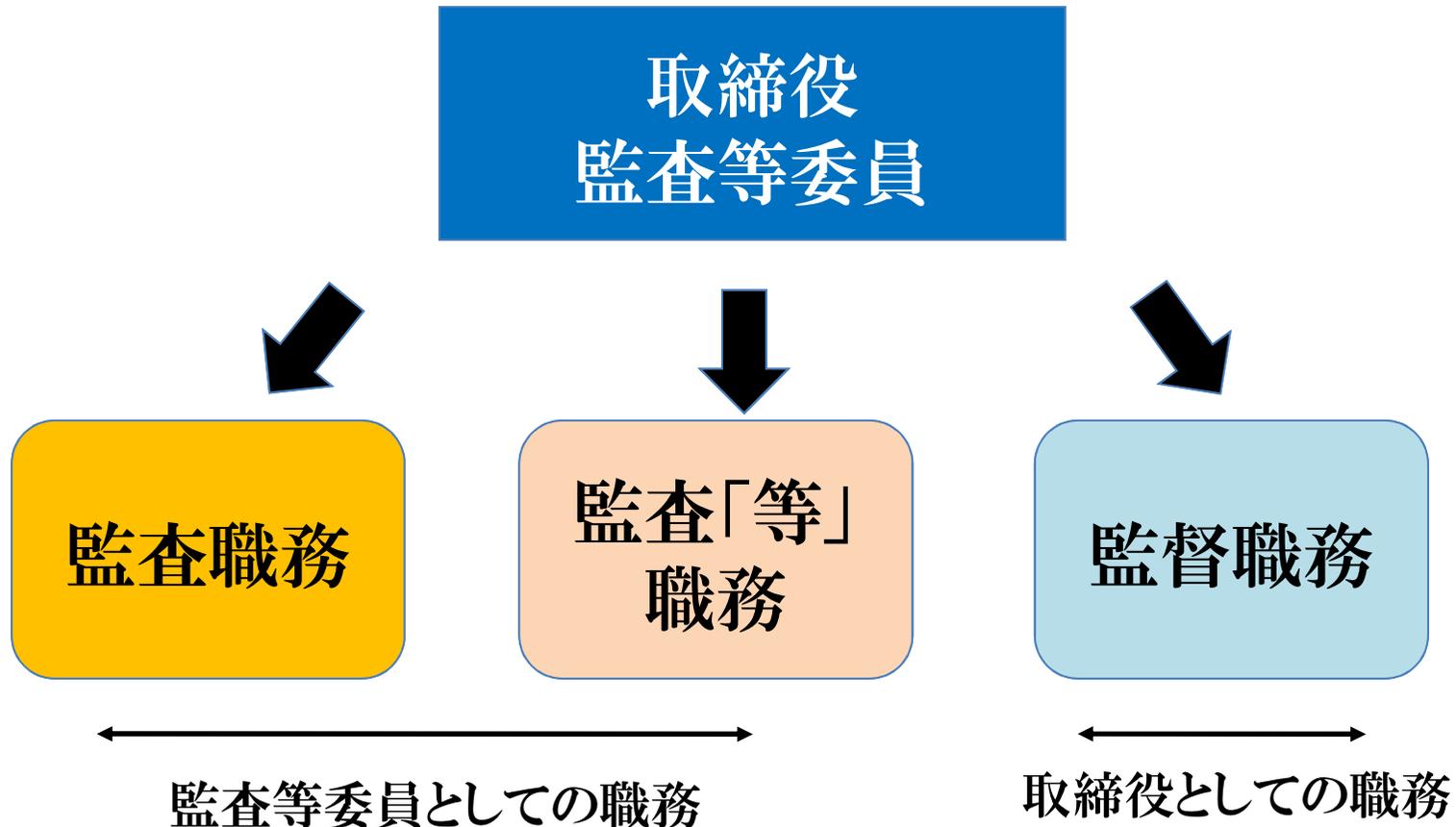
某法律事務所に相談に来られた
JASDAQ上場会社のカリスマ創業経営者のつぶやき

先生！監査等委員会設置会社って、社外役員が節約できるってほんまでっか？社外監査役の人たちになってもろたらよろしんやろ？常勤が要らんとしたら経済メリットも十分ですなあ。おまけに任期2年やったら役員の手たたきもせんでええし、人事に柔軟に対応できますがな(笑)役員会開かんでもなんでも私が決められるんでっしょ？昔に戻れますのん？よろしいがなあ(笑)まあここだけの話ですけど、「独任制」とかいう恐ろしい制度もないってことは、「コンプラおたく」の原理主義者(監査役)を排除できるのは大きいですわ。ホンマ内緒やで(笑)先生、さっそくええ設計図作っとくんははれや！





監査等委員会設置会社の 取締役監査等委員の職務





監査等委員会設置会社の 取締役監査等委員の職務

監督職務	取締役の立場で、取締役会構成員として業務執行の決定、取締役の職務執行の監視に努める ただし、モニタリングモデルとしての取締役会志向であることに留意－「経営方針の決定」
監査職務	監査等委員としての立場で、組織として機関意思決定が行われる →指名委員会等設置会社の監査委員会 ただし、監査等委員は取締役会における解職手続はなし(指名委員会等設置会社とは異なることに注意)→独立性確保の要請
監査「等」職務	監査等委員以外の取締役の選任等及び報酬に関する意見決定職務 会社法上の利益相反取引に対する承認制度 →監査等委員会特有の利益相反監督機能



監査等委員会設置会社の 取締役監査等委員の職務

監査等委員である取締役に想定される課題

監督職務	取締役会は「経営の基本方針」を決定しなければならない(法399条の13)が、社長の業務執行を経営方針に従って評価するシステムが社内で構築されているか？
監査職務	監査等委員会設置会社に認められた特典が監査に及ぼす影響を考えているか？ →執行機関への重要業務決定権の委任 →内部統制システムを活用した監査
監査「等」職務	指名委員会、報酬委員会が存在しないにもかかわらず監査等委員会のみが単独で存在するからこそ監査役と同様の独立性が確保されている(選定・解職手続の不存在) →社長人事、報酬制度の妥当性審査



監査等委員会設置会社の 取締役監査等委員の職務

監査等委員である取締役に想定される懸念

定款変更に伴う重要な業務執行の取締役委任	過半数を社外取締役が構成する場合と異なり、大幅な権限委任に見合った取締役に対する監督機能が存在するののかについて懸念があり得る(江頭・株式会社法第5版576頁)
利益相反取引に対する承認制度	監査等委員は、取締役として利益相反取引が取締役会で承認された場合に、さらに「任務懈怠推定排除」のために事前承認する区別の実益はどこにあるか？
人事・報酬に対する意見陳述権の行使	社長人事、報酬制度の妥当性審査は権限であるとともに、善管注意義務の内容として妥当性審査義務も生じるのではないか？



取締役監査等委員のジレンマ

－監査等委員の経営評価権限

たしかに会社法の遵守、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③(取締役会によるサクセッションプランの適切な監督)、同4-10①(指名・報酬に関する独立社外取締役の関与)へのコンプライ等を考えると、監査等委員会設置会社における監査等委員には、社長を含めた人事、その報酬への関与が強く求められているところである。



しかし現実の上場会社をみると、実際に監査役や監査等委員を含めた役員人事や役員報酬を決定しているのは社長ではないのか？そもそも「モノ言う役員」は、その候補になる前に、遠ざけられているのではないのか？→「形ではなく実質を伴うガバナンス」は幻想ではないのか？



取締役監査等委員のジレンマ

—「形ではなく実質重視のガバナンス」

監査等委員会の具体的な経営評価プロセス

- ①監査等委員ではない取締役の選任議案
(形式面)業務執行側が取締役選任議案の内容を決める
 - 監査等委員会に対して内容通知
 - 監査等委員会が内容を審議(意見決定)
 - 取締役会、監査等委員会の意見を前提に取締役会で審議

(実質面)

取締役選定の基本方針があれば、その基本方針に沿った形での選任手続がなされたかどうかチェック
そのうえで選任が適正か否か、実質面をチェック
取締役会がモニタリングモデルであれば、経営執行部が取締役会のあり方をどのように考えているか(たとえばダイバーシティ)把握をして、そのあり方との整合性をチェック



取締役監査等委員のジレンマ

—「形ではなく実質重視のガバナンス」

監査等委員会の具体的な経営評価プロセス

②監査等委員ではない取締役の報酬等の評価手続
監査等委員会による(監査等委員ではない)取締役の報酬等
に対する意見陳述権(法361条6項)は、監査等委員会の意見
決定職務に基づくものであるが(法399条の2、3項3号)、報酬
議案の有無とは無関係に意見決定をしなければならない。

→報酬議案とは関係なく、定期的に報酬の妥当性を評価し、
監査等委員会としての意見を決定すべきである。実務上は定
時株主総会の招集を決議する取締役会の前に、報酬について
の意見陳述を行うかどうかも含めて報酬等に関する意見を決
定する。

★つまり、取締役の選解任に関する株主の議決権行使にあたり、
取締役の報酬等への監査等委員会の意見をも反映させる
ことが重要！



取締役監査等委員会に付与された 経営評価権限について

森本滋教授の見解(「取締役会の法と実務」商事法務 2015年)

・監査等委員は、監査等委員会の経営評価権限を背景に、取締役会において取締役人事に主導的に関与することが期待されているが、監査等委員会が選定した監査等委員が株主総会において監査等委員会の意見を述べることそれ自体に注目すべきである。「意見を述べることができる」とされているが、これは同じ条文に規程されている監査等委員の独立性を確保するための個々の監査等委員に認められている意見表明権とは性質を異にする監査等委員としての職務権限と解することが合理的である。

意見を述べることは、監査等委員会の重要な職務であり、選定監査等委員は株主総会において監査等委員会の意見を述べなければならないのである(同15頁。意見は参考書類にも記載されるので、その記載を基礎として意見を述べることになる)



取締役監査等委員会に付与された 経営評価権限について

取締役監査等委員の経営評価権限に基づく意見陳述は権利であるとともに、陳述しなければ善管注意義務違反に問われる

監査役は独任制の機関であるが、監査等委員会設置会社における機関はあくまでも「監査等委員会」である。

そして、この経営評価権限は機関である「監査等委員会」に付与されている(会社法399の2 3項3号)。

条文(たとえば会社法342条の2、4項)には「(監査等委員以外の取締役の選任、解任議案等に対して)意見を述べることができる」とあるので、一般に「これは監査等委員の義務ではない」と解されているが、仮に義務があるとすれば「監査等委員会」であり、機関ではない監査等委員に義務はありえない。だから株主総会という機関に対しては「意見を述べることができる」と定めているのである。他の条文で監査等委員に権利・義務が規定されているのは、あくまでも個々の監査等委員の独立性を確保する要請があるためである。



取締役監査等委員会に付与された 経営評価権限について

森本滋教授の見解(「取締役会の法と実務」商事法務 2015年)

- ・監査等委員は監査委員よりも脆弱な地位にある
 - 指名委員会等設置会社は指名・報酬・監査において社外取締役が大きな地位を占める
 - だからこそ会社法施行規則74条の3において、その適格性確保のため、監査等委員の選任議案について詳細な参考書類記載事項が規定されている

監査委員よりも監査等委員に独立性を強く認めたのは、このような監査等委員の地位に鑑みてのことであるが、このような監査等委員が、本当に経営評価機能(人事・報酬への意見決定)を果たすことができるのだろうか。人事・報酬に関する説明を関係取締役に求めなければならないが、そのような重責を引き受ける者がどれほどいるのであろうか(同書15頁)。



取締役監査等委員会に付与された 経営評価権限について

江頭憲治郎教授の見解（「株式会社法第6版」584～585頁）

- ・常に意見を述べなければならない、というわけではないが、総会
の場で株主から説明を求められれば選定監査等委員は意見を述
べなければならない
- ・取締役の選任・解任に関する議案について、議決権を行使する
株主から監査等委員会の議事録の閲覧を求められた場合には、
特段の事由がある場合を除き、これを開示しなければならない
- ・監査等委員会は監査等委員以外の取締役の報酬について意見
を決定しなければならないが、指名委員会等設置会社の報酬委
員会と同等の役割が期待されているのであるから、全員に支給す
る報酬総額ではなく、個人別の報酬について意見を決定しなけれ
ばならない



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

監査等委員会設置会社への移行に関する個人的見解

- 1 モニタリングモデルとしての長所・短所を経営者が理解しつつ移行するのであれば、前向きに評価できる
→そのような会社は「権限委譲」に関する定款変更とセットで移行することは合理的である
- 2 監査等委員である社外取締役候補者は、その職務内容やリスクを理解したうえで就任すべきである
3. なによりも「内部統制システムを活用した監査」とはどのような監査なのか、単純に経営管理のための内部統制ではなく、経営者自身も規律する内部統制システムを念頭に置いていることを経営者が理解する必要あり→内部監査部門や法務部門の地位向上！



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

移行会社はモニタリングモデルを標榜しているか？

9月総会までに監査等委員会設置会社に移行した会社のうち、ガバナンス情報を更新していない会社を除く190社の分析結果
(当職ブログ「ビジネス法務の部屋」10月12日付けエントリー参照)
監査等委員である社外取締役以外に社外取締役を選任している会社→30社

つまり全体の84%の移行会社が監査等委員である取締役以外に社外取締役は不在である！



モニタリングモデルを採用せず、定款変更によって重要な経営判断を業務執行取締役に委譲するとなると
監査の危機ではないか？



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

「監査の危機」への対応について

－「妥当性監査」を意識する

取締役監査等委員には「監査職務」を担うものであり、これは「妥当性監査」も含むものである。したがって、妥当性監査権限を最大限活用すべき。

- ①御社がアドバイザーモデルの監査等委員会設置会社の場合
業務執行の妥当性監査の結果は監査報告に記載すべきものではない(個々の取締役監査等委員は審査を通じて「監査」に関与)
→取締役会における意思決定過程(つまり議決権行使による監督機能)を通じて妥当性を審査する
- ②御社がモニタリングモデルの監査等委員会設置会社の場合
→経営の基本方針に従って業務執行が行われているかどうかの評価を通じて経営の妥当性を審査する



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

監査等委員による株主ガバナンス実現への主導的関与

監査等委員会設置会社の特徴は監査等委員会による、業務執行者への監督機能の発揮である。広範な権限を業務執行者に委譲してスピード経営を果たすためには、是正権限を含む監督機能の発揮がとりわけ求められる。その中心的機能が経営者の人事権行使(指名、解任、報酬決定)である。

そこで、社外取締役を中心に構成される監査等委員会が、監査等委員以外の取締役(代表取締役を含む)の選解任ならびに報酬等についての意見を決定し、監査等委員会が選定した監査等委員が株主総会で意見を述べることができることにした。その意見が株主に広く知らされ、その議決権行使に影響を与えることによって株主による取締役に対する監督が実効性を持つことになる。－監査等委員による株主ガバナンス実現への主導的関与(前掲「一問一答平成26年改正会社法」41頁参照)

↓

★監査等委員である社外取締役は、このような覚悟をもって就任するのだろうか？



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

1. 監査見逃しリスク

イ、常勤性が必須ではない

→常勤者の有無、常勤を置かない理由の開示(規則121条7項)
内部統制システムを活用した監査体制というが・・・

①監査等委員の専属スタッフを設置できるか

②内部監査部門を具体的に指示できるか

③監査費用を社長、経理部に具体的に請求できるか

ロ、会計監査人の選任決定権との関係(監査役も同様)

2. 監査等委員の辞任リスク

監査等委員会が開催できなければ監査報告が作成できない

監査等委員会による組織的監査が原則であり、また(指名委員会
等設置会社と異なり)株主総会における選任が必要なので補欠
監査等委員である取締役の選任が重要ではないか



監査等委員会設置会社の 社外取締役リスク

3. 利益相反評価リスク

会社と(監査等委員以外の)取締役との利益相反取引については、取締役会における承認とは別に、監査等委員会における承認によって当該取締役の任務懈怠推定規定の排除効果がある
→取締役会における承認とは別に、どのような視点から監査等委員会としての判断が行われるのか？
→監査等委員以外の社外取締役にも利益相反評価義務があるが、当該社外取締役の判断と食い違いがある場合はどうか？

4. 情報遮断リスク

内部監査部門はじめ、各管理部門に対する指揮命令が十分でなければ、社長人事(指名)、社長の報酬に関する具体的な意見は出せない
代表取締役に重要な業務執行権限を大幅に委任した場合、適切な報告がなされなければ意見を出せない



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

1. 監査等委員が情報収集権限(監査権限)を持つ取締役であることを活かす

経営判断の決断を後押しするためには、良いブレーキが必要⇒社外の常識と社内の暗黙知との摺り合わせを心がける

悪いブレーキを効かせると当該取締役には情報が入ってこなくなる

社長が納得するリスク分析は、会社の現状を把握したうえで社外の常識・知見を盛り込むことが不可欠

→取締役監査等委員の情報収集機能を発揮することが大切



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

たとえば法律家である社外取締役の視点から海外投資案件のリスク分析を行う場合（理屈と倫理と数を重視）

◎ビジネスモデルリスク・・・経営方針や行動規範、そして収益を上げる当社の事業モデルからみて、株主の支持を受ける事業活動か

○コンプライアンスリスク・・・たとえ取締役や会社の法令違反（善管注意義務違反）のおそれはないとしても、社会から許容される企業行動か

△資本リスク・・・案件の予想収益が、当社に求められている資本コストからみて適切か、当社業績からみたデットとのレバレッジは適切か

×法務リスク・・・弁護士の社外監査役、社内弁護士、大手顧問事務所に委ねればよい



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

2. 取締役監査等委員が「第2思考回路」を持つ －PDCAにこだわる

取締役会で決定し、実行したことの評価を誰もやりた
がらない

しかし、誰かがやらなければ①その決断の失敗(成功)
は経営者の才能によるものなのか、それとも②たまたま
経営環境が悪くて(良くて)失敗(成功)に至ったのか、
明らかにならない→業績評価は困難

また、リスク管理の手法について、内部統制システムを
整備することには関心が向くが、その運用については
誰も注目していない



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

たとえば法律家である社外取締役の視点から取締役会
評価を行う場合

◎対内的な予算計画と業績にかい離が生じた場合、それが上方修正でも下方修正でも、「なぜそんなかい離が生じたのか」徹底的に取締役会で議論をする

○とりわけ社長が推進した投資案件が不振の場合、取締役会での審議に問題はなかったのか(十分な資料、十分な議論、十分なりスク分析)、小さな案件でも取締役会で議論をする

△業務執行取締役が多数を占める取締役会において、担当業務以外の議論についても、すべての取締役が積極的に意見を述べるように促す→コーポレートガバナンス・コードにコンプライした以上、その対内的浸透を図ることに寄与する



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

3. 「サクセッションプラン」に代わる社内慣行を模索すること

社内力学で次期社長、次期執行役員を決めることは企業価値向上の点から決して悪いことだとは思えない
また、後継者計画を社長が直ちに受容するようにも思えない

しかし、組織には常に順風が吹いているとは限らない
のであり、経営環境が変化し続け、スピード経営が求められる中で「会社のトップとしてふさわしい人は誰か」
を決めるプロセスを明らかにしておくことは、競争力を
確保するための大前提だと考える



監査等委員会設置会社の 長所を活かすポイントとは？

たとえば

①A社の取締役会議長、指名報酬委員会委員として感じること
→執行役員、執行役員候補者に対する社長と私との評価は明らかに異なる

②B社ではCGコード補充原則4-1③にはコンプライセズ、以下のように理由を説明し開示している

「当社では、満60歳を取締役の定年とするとともに、定年により退任あるいは辞任した取締役は顧問等の立場で当社グループに残ることのないよう制度化しております。また、上級管理職については2親等以内の親族の入社を認めず、世襲制を排除することとしており、経営の循環を促す仕組みとしています。また、次期代表取締役や新任取締役の指名にあたっては、社外取締役全員及び監査役全員で構成される「評価委員会」が中心となり、取締役の相互評価や各取締役とのヒアリング結果等を踏まえた指名を行うことで、透明性・公平性の高い後継者の指名体制を整えています。」

→次期社長候補選定への安心感は大きい。外部評価委員会が(たとえ社長であっても)360度評価を行うことを「あたりまえ」と受け入れる社内取締役の存在は大きい。



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曾根崎ビル8階

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

消費者庁 公益通報者保護法検討委員会 委員

日本弁護士連合会 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

株式会社ニッセンホールディングス (東証1部) 社外取締役

大東建託株式会社 (東証・名証1部) 社外取締役

大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 社外監査役

大阪市交通局 監査役