

コーポレートガバナンスの 領域での経験談

八木 和則

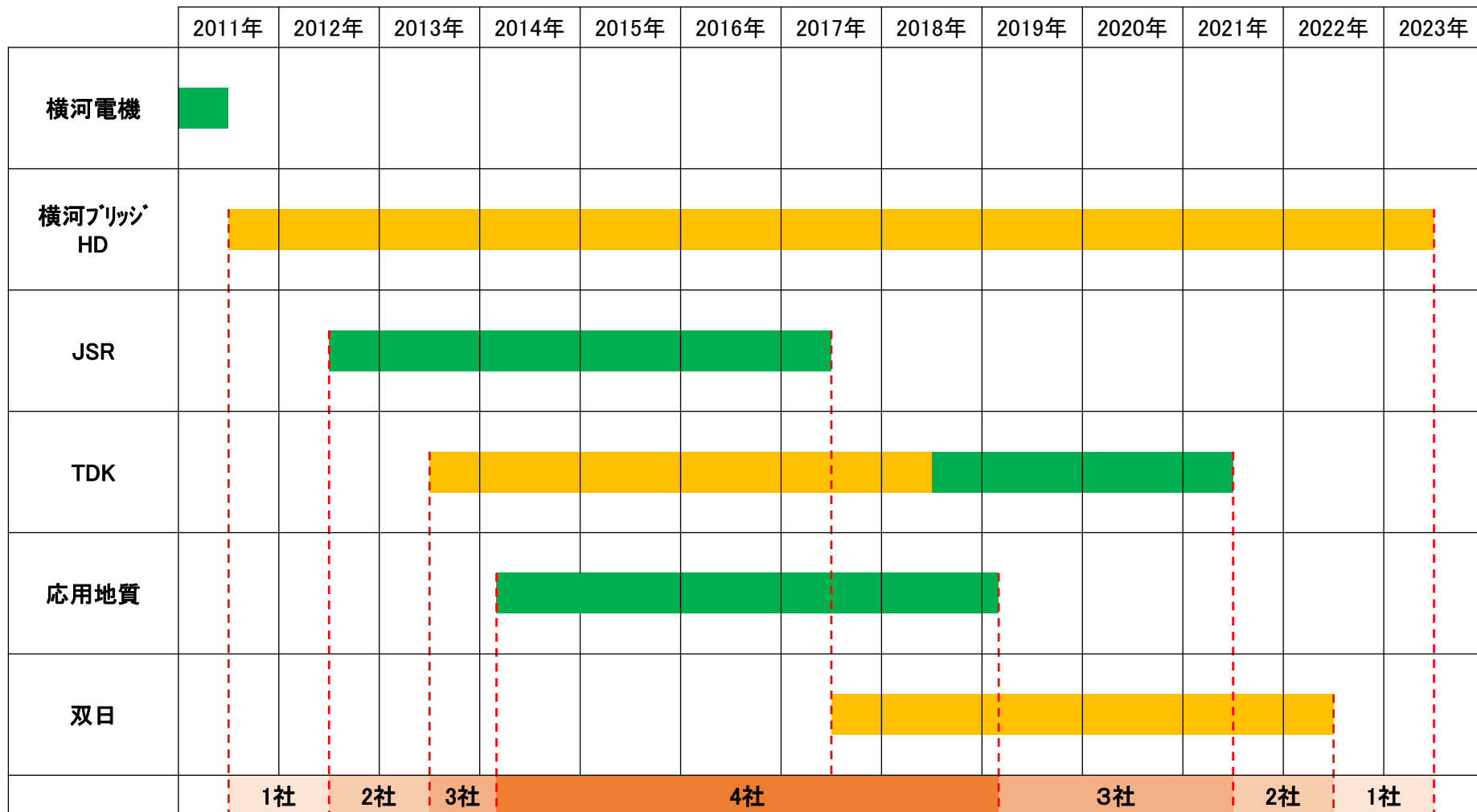
自己紹介－横河電機

'72年 4月	横河電機製作所 入社	期 間	財務	予算	決算	IR	CG	監査	人事	企画
'72年10月	営業職	'75年 9月(3年)								
'75年10月	経理部 資金課	'81年12月(6年3ヵ月)	◎							
'82年 1月	営業企画管理	'87年 5月(5年5ヵ月)		△					△	
'87年 6月	経理部 予算課長	'92年 6月(5年1ヵ月)		◎						
'92年 7月	経理部長	'96年 6月(4年)		◎	◎			△		
'96年 7月	システム事業部室長	'99年 9月(3年3ヵ月)		△					△	
'99年10月	経営企画部長	'02年 6月(2年9ヵ月)	◎	◎	△	◎		△		◎
'02年 7月	経営企画部長	'05年 6月(3年)	○	△		◎	◎			◎
'05年 7月	経営管理本部長	'11年 6月(6年)	◎	◎	◎	◎	◎	△	○	△
'11年 6月	顧問	'15年 6月(4年)					◎			

自己紹介－社外

就任年月		退任年月(期間)	会計	C G	監査	労務
'05年 2月	金融庁・企業会計審議会委員	'15年 1月(10年)	◎		◎	
'10年 4月	金融庁 公認会計士・監査審査会委員	'19年 3月(9年)	△	△	◎	
'11年 6月	横河ブリッジHD社外監査役	'23年 6月(12年)		○	○	
'12年 6月	J S R社外取締役	'17年 6月(5年)		○		
'13年 6月	T D K社外監査役	'18年 6月(5年)		○	○	
'13年12月	東京都労働委員会委員	'17年11月(4年)				◎
'14年 3月	応用地質社外取締役	'19年 3月(5年)		○		
17年 6月	双日株式会社社外監査役	'22年 6月(5年)		○	○	
18年 6月	T D K社外取締役(取締役会議長)	'21年 6月(3年) 【通算8年】		○		

社外役員の就任期間



…取締役



…監査役

社外取締役の経験談

- * 取締役会評価
- * 取締役会の構成
- * 取締役会の運営（機能）
- * 取締役会議長
- * 指名諮問委員会

取締役会評価

- * 取締役会評価は取締役会の運営・機能の単なる評価ではなく、取締役会の実効性向上に役立たせるもの
- * アンケート調査（質問事項は毎年見直す）
 - インタビュー（内部or外部）、取り纏め（外部を活用）
 - 取締役会への報告・審議（意見交換）
 - 前年度レビュー、次年度の改善施策の策定・承認・実施（含アジェンダセッティング）
 - 外部開示
- * 「取締役の個別評価」は今後の課題
 - ・現状は「自己評価」止まり
 - 但し、「委員会」「議長」の評価は実施

取締役会の構成

* 形式基準(CGコード改訂の度に話題に)

・ 社外取締役 人数・比率 / 取締役の多様性・女性比率

社外取締役 1名 → 複数 → 3分の1 → 過半数

女性取締役 1名 → 30%以上

☞ 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への
機関設計変更増加

(機関設計 一国三制度 監査役→監査等委員取締役)

* 社内取締役の機能・役割の見直しが必要 CEO、CFO &---

(私見) 社内取締役5名以内 社外取締役3名以上

過半数でなくても抑止力は発揮できる

☞ 女性社内取締役優先枠の設定 女性取締役30%以上に対応
前段階 複数の女性執行役員 ← 女性管理職比率の向上

取締役会の運営 1

☞ 取締役会の運営の在り方で、実効性に差が出る

* 情報の非対称性を狭める努力・工夫が重要

- ・ 常勤の社内取締役(執行部隊)と非常勤の社外取締役とでは当然情報のギャップがある

そのこと自体は大きな問題ではない 「執行」と「監督」の役割の違い
但し、モニタリングするためにも「一定の理解」は必要

- ・ 事前説明会 : 重要な案件については個別に審議(議長 & 事務局の連携)
説明者 CSO, CFO & 提案者(←分析力・実行する上での「覚悟」をチェック)
→説明者の度量等の理解が進む(指名委員会委員として参考に)

- ☞ (実感) 情報ギャップを埋めたのは 社外取締役としての経年的な蓄積
→社外役員(取締役・監査役)の交代時期をずらす

取締役会の運営 2

* アジェンダセッティング

- 企業の持続的な成長と企業価値向上の視点で、事業戦略・運営・リスク管理等の重要審議事項が漏れていないか確認
株主総会後の新体制の取締役会で年間スケジュールが提示される
(具体的な議題まで)
取締役評価を踏まえて毎年見直し(取締役会評価のスケジュールと連動)
- 重要案件(M&A案件等)があれば、最優先で組み入れる
または 臨時取締役会

☞ 取締役会冒頭で社長から近況報告 バッドニュースファースト
CFOからの月次報告 経営計画の進捗と課題、対策まで説明
(→異常値の気付きに)

- * 取締役会事務局の役割の重要性 : カンパニーセクレタリー
特に議長にとっては重要なパートナー(戦友)

取締役会議長 1

☞ 取締役会議長に社外取締役が就任するケースはまだ少数

* 取締役会招集権者 取締役会事務局と連携

年間スケジュール（アジェンダセッティングでほぼ確定）

→①正式な日時の通知 ②議題（事前説明会終了後確定）

☞原則執行が提案したものは議題として取り上げる（選別する議長もいる）

* 各議題の審議予定時間を設定（説明・質疑・審議・決定）

説明時間は守らせる 質疑は時間管理よりも審議内容の充実・実効性を優先
審議が十分に尽くされたかを確認（実務的には他の議題で調整）

* 発言しやすい雰囲気を作る 明るい雰囲気づくり

普段から社内外の取締役・監査役・執行役員 & 事務局他とコミュニケーション
を取る

WEBよりリアルの方が運営しやすい

自分（議長）の発言（質問・コメント・意見）は状況を見て 最後になることが多い

取締役会議長 2

* 決議事項

賛否を確認(議事録に明記)

留意すべきことがあれば議長がコメント・条件付きで決議(それを含めて賛否)

差戻(当日最終議題に、臨時取締役会、書面決議、次回取締役会など)

報告事項

必要により要点の確認

* 予習を確りやる(含 経緯等)

事前説明会での質疑等を踏まえて、自分の考え方を“ある程度”固めた上で

審議の進め方、議事運営のイメージを作る & 臨機応変な対応

* 説明者の緊張感をやわらげる・モチベーションに気配り

* 説明者(事業責任者)の検討事項範囲 と 経営陣の経営判断の範囲(含 時間軸)

指名委員会 1

- * 取締役選退任、執行役員選退任・昇任、監査役選退任（監査役の同意）
CEO・社長選退任（有事は解任）

☞ 実質的な経営トップの交代

（会長CEOが社長COOをすげ替えるのとは異なる）

- * 次期執行体制（CEO＆マネジメントチーム）を議論
次期CEOと経営人材のサクセッションプラン

- ・ 経営人材のパイプラインの整備 → 外部の活用
全執行役員対象（能力・資質等）
選抜した人材にはコーチング、指名委員会委員との面談
経験不足であればローテーションをかける（4月の人事に織り込む）

指名委員会 2

* CEOに求められる要件

経験・能力(コンピテンシー)、資質(ポテンシャル)、価値観

戦略性・変革力・協働力・リーダーシップ

好奇心・洞察力・胆力 & 業績(成果)

・ 経営環境が変われば求められる資質の重要性が変わる

☞ (私見) 志・インテグリティを重視

(私見) 企業価値向上と従業員の幸せを同時に考えられる人

* CEOの再任・退任(有事:解任)

毎年再任の適否はCEOを外して議論・決議

中期的な視点での業績・パフォーマンス、リーダーシップ・人材育成

危険な兆候が無いか

* CEOの任期(仮に6年とする)と中期経営計画(3年計画)同期させるのは難しい

① 前任者の中計の最終年度(総仕上げ) ② 自己完結の中計

③ 後継者に引継ぐ中計 バトンタッチ

指名委員会 3

- ☞ 指名(諮問)委員会の役割・権限については、様々な考え方がある
- * 平時であれば現CEOが候補者を複数ノミネートして、委員会で絞り込むやり方が自然
有事であれば社外取締役が中心に進める場合もある
 - ☞ 社外取締役は通りすがりの人 但し、一期一会が大事
- * 委員長 委員会の開催の要否・決定以外に特段の権限はない
意見が割れた時は委員長が調整するのがミッション
委員会の場だけでなく、個別に調整して取り纏め
CEOと個別面談 CEOが腹落ちすることが大事
- * 企業価値向上の主役はCEOとマネジメントチーム
CEOの選任は極めて重要な事項、委員会の役割は重大(大きくて重い)
 - ☞ 3年間、自らの決定に後悔することが無いように心掛けてきた

コーポレートガバナンスへの私見 1

* 経営者の役割・社外取締役の役割

・ 経営者の役割

経営者には商い(三方よし)を確り行う責任と株主(投資家)の期待に応える責任がある

前者(商い)が上手いかなければ、後者(投資家)の期待には応えられない

・ 社外取締役の役割

経営者が商いを上手くやっているかをモニタリングすることが重要

& 資本政策の妥当性チェック

取締役会に社外取締役が出席することで、経営陣に緊張感と ストレスをかける

株主総会で選任 但し株主だけの代理人ではない

株主(有限責任) < 企業(経営者)の社会的責任 ←ここを監督する

コーポレートガバナンスへの私見 2

* 社外取締役の立ち位置 「和して同ぜず」

- ・ 「和す」ことが大事

経営陣との相互理解・相互信頼は必要

コミュニケーションの促進(孤立しない)、情報収集、本音の議論

相手をリスペクトする姿勢(謙虚さ)

洞察力(洞察しようと努力する姿勢)が必要

- ・ 最後の判断は「同ぜず」ができるかが重要 原点に戻る

就任期間が長くなると無意識のうちに立ち位置が社内化するリスクがある

執行に関与するとその傾向が一層強くなる

経営陣と対峙する時には辞任する覚悟が必要(単なる逃亡ではない)

* 「諍臣は必ずその漸を諫」 諫めるのは兆しの段階

本来的には社内に諍臣がいるべき(社内にはいないことが今日の問題)

「其の満盈(まんえい)に及びては、また諫る所なし」←社外取締役の役割

コーポレートガバナンスへの私見 3

* 平時の対応・有事の対応

・ 平時の対応

コーポレートガバナンス・コードが指南書(北川先生)、経済産業省の各種ガイドラインがテキスト

平時にあって有事を想定する、有事の兆しをどう認知するか
洞察力と潜在的なリスクをとらえる質問力

・ 有事の対応 今後常態化する

個別具体的には異なった事案なので画一的な指南書には書き込めない
発見は難しい、問題発生後の対応が重要(ここで失敗するケースが多い)

判断基準(常識)がぶれない姿勢を保つ

基本は「和して同ぜず」

“空気を読めない”と“空気を読まない”の違い

“空気を読めるが読まない”の“読める”の危険性

コーポレートガバナンスへの私見 4

* 監査の期待ギャップ

- ①過大な期待(誤解)とのギャップ
- ②合理的(妥当な)期待と実態とのギャップ
 - 監査の失敗

* 社外取締役の期待ギャップ

- ①過大な期待(空想・幻想)とのギャップ
- ②適正な・現実的な期待と実態とのギャップ
 - 社外取締役は適正に機能したのか

👉 指名委員会への期待とは

(CEOには結果責任、委員会の任命責任とは)

コーポレートガバナンスへの私見 5

* 監査役の期待ギャップ

②適正な・現実的な期待と実態とのギャップ

* 監査役への期待ギャップ

監査役の役割を適正に評価しているか

常勤監査役の人選・選任プロセス

(監査の逆信性)

- ・ 問題ある被監査会社を確りした監査法人ではなく、問題のある監査法人が監査する

* 社外取締役の逆信性が今後起きるのか

* コーポレートガバナンスの期待ギャップ

助長補短(じょちょうほたん)を続ける

社外取締役は企業を守る 用心棒たれ！

ご清聴ありがとうございました



八木 和則

kazunori.yagi@officekzyg.com

【参考資料】 企業会計審議会

【企業会計審議会 委員】

2005年2月～2015年1月 10年間(上限)

* 監査部会

オリンパス事件を受けて、「不正リスク対応基準」につき審議 2012年～13年

@上場会社を監査する監査法人の品質管理体制の厳格化を主張

(資本市場を含め社会的影響が大きいのは上場会社である)

本意見は採用されず → その後 運用で厳格化に

@本来「基準」に対応するためには品質管理体制の構築・強化が必須

→ 管理部門の強化 → 中小監査法人の再編成を期待したが、再編は進まず

(監査法人の危機感が高まらず)

* 総会・企画調査部会合同会議

2009年～13年 IFRS論議が盛り上がる

争点 任意適用か強制適用か(強制ならその範囲)→結論出ず(結果として現状は任意適用)

@IFRS市場の創設を提案(ここに上場するかしないかは任意:但し上場基準は厳格化)

同市場をプレミアム市場として、世界標準のガバナンスコードを導入、監査法人の厳格化等

→ 審議会では黙殺される

【参考資料】公認会計士・監査審査会

【公認会計士・監査審査会】

2010年4月～2019年3月 : 3期 9年(上限) 第3期から5期まで

・ 構成 常勤(会長・委員)2名 学者(監査・会計)

非常勤8名

(弁護士1名、会計学者1名、投資家サイド3名、会計士2名、企業経験者1名)

検査官等が執行部で、非常勤委員は社外取締役のような役割

・ 第3期 オリンパス事件、第4期 東芝事件

・ 東芝事件のインパクトは桁違い

→大手・準大手監査法人が品質管理態勢強化に走る(明日は我が身)

→監査法人のガバナンスコード策定、KAMの導入など様々な対応