

2017. 10. 24

元日本オキシラン(株)常勤監査役 板垣隆夫

【第209回 監査実務研究会】

【日時】 2017年10月24日(火) 14:00~17:00

【テーマ】 最近のCG改革の動向と変貌する株主総会
(OB株主としての自己の経験も踏まえて)

【問題提起者】 板垣隆夫 (元 日本オキシラン(株) 常勤監査役)

【コーディネータ】 山田貞一氏 (株)極楽湯 常勤監査役)

【会場】 文京区民センター3F 3-C会議室

★今日の株主総会が大きく変わりつつあります。

その背景には、ここ数年のガバナンス改革の拡大と深化があります。最近のCG改革の動向を、未来投資戦略2017、経産省CGSガイドライン、スチュワードシップ・コード改訂及び急速に拡大するEGS投資を題材にしてフォローします。その中で、株主総会の変貌の意義を、2017年株主総会の特徴と報告者の出身会社での経験を踏まえて探ります。これらの変化を監査役としてどう受け止めるべきかを共に考えていきたいと思います。

【目次】

<はじめに> 自己紹介

I. 最近のCG改革の動向

- (1) 未来投資戦略2017
- (2) 経産省コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)
- (3) スチュワードシップ・コード改訂
- (4) EGS投資

II. 変貌する株主総会

- (1) 2017年株主総会の特徴
- (2) 機関投資家の個別開示

III. 住友化学(株)株主総会質問の経験と教訓

IV. これらの変化を監査役としてどう受け止めるべきか

<はじめに>

- 経歴~1949年生 団塊の世代、和歌山生れの阪神間育ち(あの芦屋市立岩園小学校卒!!)
 - 1972年 住友化学(株)入社新居浜査査課配属(原価計算、操業計画、設備投資計画取纏め)、「レクリエーション研究会(レク研)」
 - 1978年~ 事業部門管理業務、営業、内部監査部門(J-SOX P J 従事)
 - 09~11年 日本オキシラン(株)(住化60%、ライオンパセル40%のJV)常勤監査役

■現在~埼玉県和光市在住(あの埼玉四区!!)

監査懇話会理事、監査実務研究会委員長、法令改正検討委員会委員長
監査役職務確認書・企業集団内部統制監査役職務確認書・監査等委員(会)職務確認書・監査役実務マニュアル・HP 各委員会委員
日本経営倫理学会・日本内部統制研究学会会員、和光市社会教育委員、「自衛隊を活かす:21世紀の憲法と防衛を考える会」事務局補助、その他同期会等幹事多数

★リタイア後悠々自適・晴耕雨読のつもりが・・・「こんなはずじゃなかった」「ちがうだろ」

I. 最近のCG改革の動向

★2015 年を元年とするCG改革が新たな深化の段階に入らる中で、「乱立するガバナンス報告書」と称せられる「百家争鳴」状況に見えるが、下記は共通の認識になりつつあるのではないかな。

- 「形式」から「実質の充実」「実効性」こそが問われる
- 中長期的視点から持続的企業価値の向上を目指す（⇔短期利益主義）
- 多様なステークホルダーの利益の重視（⇔株主至上主義、サラリーマン至上主義）
- 企業の公器性、公益性、社会的責任の重視、グローバルなESGの観点からの企業評価
- 株主、投資家との対話、ガバナンスの透明性、説明責任、情報開示（外部ガバナンス）
- 経営トップから独立した非業務執行役員による経営の監視の重要性（内部ガバナンス）
- 健全な企業家精神（リスクテイクとイノベーション）と経営者倫理の両立と促進

各企業は上記の共通の流れを踏まえつつ、自社の個別的状況に合わせて、経営の主体的変革に取り組まねばならないし、監査役もまた自らの職責の再点検と見直しが求められる。

（1）未来投資戦略 2017

★今次のCG改革の特徴は、成長戦略の一環として政治主導で推進されてきた点にあるが、依然としてその傾向は続いている。従って、毎年内閣で策定される「日本再興戦略」、本年から名称変り「未来投資戦略」にCG改革の基本的な方向性と具体的施策が示されている。

○未来投資会議（議長安倍総理）H29.6.9、「未来投資戦略 2017」（案）決定、同日閣議決定
構造改革徹底推進会合・「企業関連制度改革・産業構造改革—長期投資と大胆な再編の促進
会合」（会長：小林喜光・経済同友会代表幹事） NO1～6 会合（H28.10～H29.4）

A. 「未来投資戦略 2017 の Society 5.0 の実現に向けた改革」

< 「稼ぐ力」の強化（経営者の大胆な投資と再編の決断を後押し） >

～コーポレートガバナンス改革を形式から実質へ～

【企業と投資家の建設的対話の促進】

- ・ スチュワードシップ・コードの改訂等を踏まえたフォローアップ（議決権行使結果の公表の充実等）
- ・ 制度開示間の共通化、企業の経営戦略・ガバナンス情報等非財務情報に関する開示の充実、四半期開示の更なる見直し（業績予想の様式廃止、義務的開示の是非も含めた更なる効率化等）、対話型株主総会プロセスの実現（議決権行使プロセス全体の電子化等）

【経営システムの強化】

- ・ 退任社長・CEO が就任する相談役・顧問に係る開示制度の創設

【事業再編の促進】

- ・ 産業競争力強化法など事業再編関連制度の見直し

B. 様々な意見の紹介

★「企業関連制度改革・産業構造改革会合」の中ではかなり多様な意見交換が行われている。
以下はそこから興味深い二人 & 一団体の意見を紹介する。

■ 富山和彦「我が国の企業統治改革、企業法制改革のリアルな課題」 別紙 1 参照

- ・「攻めのガバナンス」「モニタリングモデル」に代表される今次の改革の主導者
- ・サラリーマン共同体としての日本的経営を徹底批判
- ・株主至上主義、短期利益志向でなくステークホルダー、中長期利益重視

■原丈人「政策ロードマップ-未来投資会議構造改革徹底推進の実現に向けて-」別紙1参照

- ・公益資本主義の立場から現状の株主中心の英米流CGコードを批判
- ・会社があげた利益を株主だけでなく会社を支える社中各員に分配する
- ・企業家精神を発揮して果敢に新しい事業に挑戦し持続的成長のための中長期投資を行う

■関西経済連合会「未来投資会議における企業関連制度改革に関する意見～日本型経営の再評価と企業の長期的発展に向けて～」(2017.5.24)

- ① 短期的な利益第一にROE（株主資本利益率）を過度に重視することは、社会貢献を意識した企業倫理、長期的志向での投資や人材育成などを通じた経営の安定と成長力強化を旨とする日本企業の理念と実態にあわない。(→四半期開示制度の抜本的な見直し)
- ② 日本企業の伝統的な経営哲学である「企業は社会の公器」「三方よし」でも強く意識されてきたとおり、企業は、株主・顧客・従業員・取引先・仕入先・地域社会等の様々なステークホルダーのためにある。多様なステークホルダーと長期的な信頼関係を築く一方で、これらのステークホルダーは経営を監視する役目を果たしてきた。
- ③ 国や地域ごとに経営のやり方は多様であるように、コーポレートガバナンスにグローバルスタンダードというものはない。政府や証券取引所は欧米流の仕組みを真似るのではなく、日本の良さを活かし日本に相応しいものを考えていく必要がある。(→一定方向に誘導する形式的なコーポレートガバナンス改革には疑問)

■(参考)元経営トップ「独立取締役の会」提言 私のガバナンス改革 2017.10.16 日経「社長が全て」壊せ 社長の解任権限を／海外投資の監視強化 別紙①

藤田純孝・伊藤忠商事元副会長「ここ数年で上場会社の社外取締役は大幅に増え、外見적으로는統治改革が進んでいるようにみえる。だが依然、大企業経営者の意識は変わっていないのではないか。一斉に入社し、競争し、優秀な人が役員や社長になる。社長が他の取締役を選び、監査役を選び、後継者を選ぶ。『外部の意見を入れず社長が全てを決める』というのは日本企業独特のやり方で、時代遅れ。破壊しなければならない」

* 蛭田史郎・旭化成元社長、石村和彦・旭硝子会長等同会のメンバー5人は上場企業の経営トップと社外取締役の双方を経験。「日本の企業統治論は役所や学者、弁護士らが盛り上げてきた面があるが、主役であるべき経営者の知見を世に問いたい」

(2) 経産省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(H.29.3.31)
(CGSガイドライン)

★CG改革の中で、金融庁、法務省と並んで、あるいはそれ以上に経産省が議論をリードする形となっているのが、大きな特徴である。

○CGS研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会）(H28.7～)

H29.3.10 「報告書－実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引－」(CGS レポート)

→経産省H29.3.31「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGS ガイドライン) . . . ほぼ報告書と同じ内容

(提言)

1. 形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化
 - ・ 中長期の経営戦略、経営トップの後継者計画の審議・策定
 - ・ 個別業務の執行決定は対象を絞り込み、CEO 以下の執行部門に権限委譲
2. 社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視
 - ・ 社外取締役のうち少なくとも1名は企業経営経験者を選任（逆に、経営経験者は他社の社外取を積極的に引受け） 他
3. 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化
 - ・ 基準作成やプロセス管理のため、社外者中心の指名・報酬委員会を設置・活用（過半数が社外、半々なら委員長が社外） 他
4. CEO のリーダーシップ強化のための環境整備
 - ・ 取締役会機能強化により、CEO から各部門（事業部、海外・地域拠点等）へのトップダウンをやりやすく
 - ・ 退任 CEO が相談役・顧問に就任する際の役割・処遇の明確化
 - ・ 退任 CEO の就任慣行に係る積極的な情報開示

→東証H29.8.2 「相談役・顧問等の開示に関する「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」記載要領の改訂について」

2018 年から東証に提出する報告書で相談役・顧問の氏名や業務内容、報酬の有無などの開示を促す。会長や社長が退任後に相談役・顧問の肩書で残り、投資家からは「院政」を懸念する声もある。企業統治を高め、株主らへの説明責任を果たせるようにする。

<CGS 研究会で十分に議論できなかった事項>

○コーポレートガバナンス改革が必要な企業が取り組むべき事項とそうでない企業が取り組むべき事項の峻別

○取締役会の監督機能強化と会社法との関係

➤ 監査役会設置会社の場合において、基本的に取締役会の付議事項を減らしていこうと努力しても、重要事項は取締役会で決定するという法律上の規律があり、その点で毎回悩んでいる。監査役にも独自の意義がある中で、重要な業務執行を取締役会から落とすためだけに指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社への移行を求められるのは硬直的な印象があるため、その点を変更するか、思い切って権限委譲することを後押しするガイドラインのようなものを作った方がいいのではないかという指摘があった。

○会社法によるコーポレートガバナンスに関する規律の在り方

○「独立性・第三者性を備えた任意の委員会」の在り方

○機関設計の選択の在り方（機関設計の一長一短）

➤ 機関設計として、上場企業の場合には、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の三つの選択肢があるところ、それぞれの機関設計によってどのような特徴があるか、こういった観点から機関設計を選択するべきかを検討する必要があるという指摘や、例えば指名委員会等設置会社では取締役会の決定事項を合理化しやすいメリットがあり、少なくとも一定の規模を有する上場企業における望ましいガバナンス

スのためにはどの選択肢が良いのかという価値判断にまで踏み込むべきという指摘があった。

○グループ企業のガバナンスの在り方

○経営の総括検証とディスクロージャー

○社外取締役と機関投資家との対話の在り方

○社外取締役が活躍できるための仕組みや社外取締役の人材市場の検討

○社外取締役の候補者としての投資家経験者・アナリスト経験者の活用

★コーポレート・ガバナンス・コード改定の動き

社外取締役が少なくとも2名以上→1/3以上へ

(3) スチュワードシップ・コード改訂

○H28.11.30 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議意見書「機関投資家による実効的なスチュワードシップ活動のあり方～企業の持続的な成長に向けた「建設的な対話」の充実のために～」

○「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」H29.5.29 改訂版コード確定
「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的な成長を促すために～

<改定の概要>

- ・7つの原則そのものは変更せず、各指針の記載を変更（各指針も含め、「べきである」という表記はComply or Explainの対象）
- ・「資産運用者としての機関投資家」を「運用機関」、「資産保有者としての機関投資家」を「アセットオーナー」、「機関投資家」は双方と定義し、各指針においてその対象を明確に記載
- ・アセットオーナーによる実効的なチェック
- ・運用機関のガバナンス・利益相反管理等
- ・パッシブ運用における対話等
- ・議決権行使結果の公表の充実
- ・運用機関の自己評価
- ・議決権行使助言会社への更なる言及
- ・集団エンゲージメント（企業との間で対話を行う際の選択肢として考えられる）
- ・ESG（環境・社会・ガバナンス）要素

(4) ESG投資

■NHK「クローズアップ現代+」

「2500兆円超え！？世界で急拡大“ESG投資”とは」 2017.9.27

“世界各国で広がる環境破壊や、労働者を酷使する人権問題。これらを防ごうと急拡大しているのが「ESG投資」だ。「環境・社会・ガバナンス」に力を入れる企業への投資が急増する一方で、「十分に配慮していない」と見なされた企業からは資金が引き揚げられ、厳しい対応を迫られるという。3年後の東京五輪を前に、世界の投資家がいま、日本企業への監視を強化。”

→2500兆円を超えた「ESG投資」 世界の投資の4分の1

アメリカでは全体の21.6%。欧州では52.6%、日本ではわずか3.4%

- 2006年に提唱された国連責任投資原則（「PRI」）が広がるきっかけ
- 2015年に国連総会で採択された“SDGs（持続可能な開発目標）”でも企業の役割が重視されていて、サステナビリティ革命ともいわれる
- 糾弾されるグローバル企業 世界で急拡大ESG投資とは 「環境、社会、企業統治」
- 機関投資家「言うことを聞かない企業は株を売り飛ばす。」
 アビバ・インベスターズ 最高投資責任者 スティーブ・ウェイグッド氏
 「人権問題を放っておくのは危険です。不祥事などが起こり、業績が悪化する事例も数多くありました。ランクが低い企業が1年たっても改善しない場合は、恥をかくことになるでしょう。」
- 世界に広がるサプライチェーン 責任問われる日本企業
 花王株式会社 執行役員 田中秀輝さん
 「私どもが買っているパーム油というのは、プランテーション（農園）だけじゃなくて、そういった小規模農家からも結構来ている。ここのトレーサビリティ（追跡可能性）というのは、実はとれていない。ブラックな会社から買っていると、そういった会社の評判を落とすようなことは、サプライチェーン上でも、なんとか正していかなきゃいけない。」「自分たちの社員の人権だけではなくて、取引先の人権も見なくてははいけない。」
- “2020”を前に 日本を注視するNGO

■「拡大するESG投資～開示の仕方が評価に影響」9月21日付日経産業新聞

- （1）味の素は、昨年から人事データを拡充し、従業員の定着率や離職率、メンタルヘルス休職者等、CSR報告書に開示している。
- （2）SOMPOホールディングスは、過去、ESG評価機関からPDF形式の報告書で、非財務情報を多数開示していたものの、非開示と評価された苦い経験をもとに、報告書の内容をHTML形式でも開示し、更に、評価機関が必要とする情報をまとめたWEBページを作成。サイトの目立つ場所にリンクを貼り、情報のわかりやすさを工夫。

■日本証券業協会「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇談会」立ち上げ

飢餓、貧困をなくし、地球環境を守る分科会、働きがいのある働き方そして女性活躍支援分科会、社会的弱者への教育支援に関する分科会の3つを設置。

■＜監査懇話会編集「監査役の実務マニュアル」（新日本法規）＞

04章第08項03-2-r1 グループ会社の不祥事に対応する「実務知識」

○人権デューデリジェンス

「企業活動に関連する人権問題には様々なものがあります。生産の海外移転、国境を越えたサプライチェーンの拡大、海外企業との業務提携やM&Aなどが加速するに伴い、企業が注意を払わなければならない人権問題は多様化・複雑化しています。近年、日本企業の海外の子会社やサプライヤーが人権を侵害したとして抗議行動を起こされたり、指摘を受けたりするケースも生じています。このような中、企業の人権リスクを特定し、顕在化を防止し、また顕在化した場合に対処するためのプロセスである「人権デューデリジェンス」に対する関心が高まっています。この言葉は、2005年に、国連の「人権、多国籍企業およびその他の企業活動に関する特別代表」となったジョン・ラギー氏が、2008年に提出した「人権の保護、尊重、救済の政策フレームワーク」（ラギー報告）で提唱されました。ラギー氏の6年間の調査研究活動の集大成である「ビジネスと人権に関する指導原則（Guiding Principles）」が2011年3月に発表され、同6月にはこの報告を受けて「企業と人権のための指導原則」が国連人権理事会において採択されました。グローバル化が進む日本企業には、こうした問題への理解と配慮が求められます。」

Ⅱ. 変貌する株主総会

★CG改革、特にダブルコードの影響を受けて、企業の株主総会は大きく変わりつつある。
「総会屋の跋扈」、「堅固な株式持合い」「物言わぬ機関投資家」

→「株主との対話の場」、「企業理念・中長期経営方針・企業ガバナンス説明の場」へ

(1) 2017年株主総会の特徴

(三井住友信託銀行斎藤誠氏「2017年6月株主総会の総括と来年の展望について」より)

1. 株主総会の日程

- ・第一集中日の集中度が初めて3割を切り、引続き分散化が進展

2. 所要時間・出席者数

- ・平均所要時間は横這い、平均出席者数は微減
- ・出席者数の多い会社でお土産を廃止し大幅に出席者が減少したため平均が押し下げられた

3. 質問内容 別紙2参照

- ・経営政策、人事・労務関連の質問の割合が増加（働き方改革、過重労働問題の影響が顕著）
- ・具体的には、従業員の有給取得率、月平均残業時間、メンタルヘルスに関する質問

4. 取締役選任議案の平均賛成率は引続き低下

- ・取締役選任議案の平均賛成率は94.9%と前年比0.2ポイント低下
- ・社外取締役の独立性、社外取締役の複数の選任、ROEなどの基準への抵触
- ・ROEが5%を下回る会社の経営トップへの平均賛成率は88.7%

5. 社外取締役の選任状況

- ・社外取締役を複数選任する会社は引続き増加
- ・社外取締役を複数選任81.0%（+5.5）、独立社外取締役を複数選任74.1%（+6.2ポイント）
- ・取締役会における独立社外取締役比率が1/3以上（本則市場）24.3%（+2.7）にとどまる

6. 監査等委員会設置会社

- ・6月末までに移行する旨を開示した会社が825社（前年比+140社）、全上場会社の約23%

7. 役員向け株式報酬制度

- ・導入会社は461社（+216社、全上場会社の約13%）、導入会社数はこの1年で大幅増
- ・昨年の特定譲渡制限付株式の解禁や税制改正等を契機に、本年よりリストラクテッド・ストック（RS）、パフォーマンス・シェア（PS）等の株式報酬制度を導入する企業が増加

8. 機関投資家の議決権行使動向 別紙2参照

- ・議決権行使率 信託銀行96.1%、外国人73.9%、個人35.9%
- ・機関投資家による反対が多く見られた事例

9. 会社提案議案の否決・撤回・修正動議

- ・会社提案議案の否決3社3件、撤回2社2件、修正動議可決2社2件

10. 株主提案権の行使状況 別紙2参照

- ・40社・212議案が付議（+3社、+45議案）され過去最高
- ・株主提案に係る議案は1社・1議案（取締役1名選任）が可決
- ・賛成率が10%以上の議案数は56件（+8件） 高い賛成率となる株主提案議案が増加

11. 株主総会の運営

- ・ 監査役等への質問への対応～監査役等回答 519 社/813 社、社外取締役 298 社/813 社
- ・ コーポレート・ガバナンス・コードを踏まえた対応 別紙 2 参照

12. 招集通知関係

- ・ 招集通知の早期発送
- ・ 早期ウェブ開示
- ・ 英文招集通知の作成・公表の増加

★会社法の事業報告・計算書類等と金融商品取引法の有価証券報告書の共通化・一体化の検討→総会前に株主総会資料と有価証券報告書を一つの書類で株主にWEB提供の方向へ（ガバナンス関係の情報が任意のアンニュアルレポート、決算短信、事業報告等、コーポレート・ガバナンス報告書といった複数の媒体で開示→統合へ）（経産省戸澤恵里氏論文記述）

（２）機関投資家の個別開示

企業と株主による対話の強化を推し進める金融庁は、今年 5 月に機関投資家向けの行動規範「スチュワードシップ・コード」を改定。株主総会での議決権行使の結果を個別に開示するように求めた。これにより機関投資家はどの会社のどの議案に賛成したか、反対したかを原則開示しなければならなくなった。

A. SS改訂コード 指針 5-3

機関投資家は、議決権の行使結果を、少なくとも議案の主な種類ごとに整理・集計して公表すべきである。

また、機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすための方針に沿って適切に議決権を行使しているか否かについての可視性をさらに高める観点から、機関投資家は、議決権の行使結果を、個別の投資先企業及び議案ごとに公表すべきである。それぞれの機関投資家の置かれた状況により、個別の投資先企業及び議案ごとに議決権の行使結果を公表することが必ずしも適切でないと考えられる場合には、その理由を積極的に説明すべきである。

議決権の行使結果を公表する際、機関投資家が議決権行使の賛否の理由について対外的に明確に説明することも、可視性を高めることに資すると考えられる。

B. 議決権行使・開示状況

（浜田幸「議決権行使結果の個別開示をめぐる議論と機関投資家の対応状況」より）

（商事法務 N02145、2017. 9. 25）

○改訂コードを受け入れている機関投資家は遅くとも本年 11 月末までに公表項目を更新

→期限を待たず主要な機関投資家が個別開示を表明又は既に行った

○大手機関投資家で唯一、非開示の姿勢を貫いたのが日本生命。

「開示したほうがよいのではという議論はあったが、長期的に見て企業の成長の重荷になる懸念があるという結論に至った」

○三菱 UFJ 信託銀行～三菱自動車の社外取締役会社提案に反対

みずほ信託銀行、アセットマネジメント ONE～みずほフィナンシャルグループの株主提案四議案に賛成

大和証券～主幹事を務める京セラの剰余金処分議案、経営トップ再任議案に反対

* 機関投資家は自社の関係会社や取引先ではなく、顧客・受益者のために議決権を行使すべきであることに照らせば当然

* 機関投資家の議決権行使が形式的となる可能性

* 機関投資家に対する第三者からの働きかけが活発化する可能性

* 機関投資家の反対比率が全体として高まる可能性（「手心」の取り止め）

C. 議決権行使助言基準

○ISSは相談役・顧問制度を新たに規定する定款変更議案について反対を推奨。ただし、相談役や顧問を取締役の役職として規定する定款変更については、必要があれば株主はその取締役に対して責任を問うことができるため、反対は推奨しない。

ISSは、取締役会の出席率が75%に満たない取締役の選任に原則として反対を推奨する助言方針を掲げているが、2016年6月、ソフトバンクグループの社外取締役である永守重信氏について、人物本位で評価して、出席率が55.6%であったにもかかわらず、永守氏の再任に賛成を推奨した（→形式的に適用してはいない例）。

○グラスルイスの新助言方針は、監査役設置会社について、役員（取締役及び監査役の総数）の3分の1以上を独立役員とすることを求めている。独立役員が3分の1以上という基準を満たしていない場合、社内役員または非独立役員に関する選任議案への反対を推奨し、会長に関する選任議案への反対も推奨する。上場会社の執行役員を務めていない役員については、6社（従来は7社）以上の上場会社で取締役・監査役を兼任することに反対を推奨し、上場会社の執行役員を務めている役員については、3社（従来は5社）以上の上場会社で取締役・監査役を兼任することに反対を推奨するとしている。

★機関投資家が議決権行使の適正さを担保するために、議決権行使助言会社の判断に事実上準拠するようになり、議決権行使助言会社の影響がさらに強まることが予想されている

III. 住友化学(株)株主総会質問の経験と教訓

別紙③参照

(1) OBとしての質問の意義

報告者は、出身会社（住友化学）の株主総会にOB株主として6年連続で出席して、事前質問状に基づいてガバナンスに関するかなり手厳しい質問を行ってきた。

こうした行動に対しては、セレモニーに過ぎない総会で個人が質問をしても適当にやり過ぎられるだけで意味がないとする意見もある。また経営者にとって触れて欲しくない質問や手厳しい意見を述べれば、「特殊株主」扱いされブラックリストに載ることも覚悟しなくては行けない。日本の企業風土では、OBが「お世話になった」会社に対し批判めいた言動を行うことは「裏切りであり怪しからん」とする雰囲気は今なお残っているのも現実である。

それでも敢えて質問を行うのは、社内外の多くの人が心の中で疑問に思いながらも表に出し難い重大な問題を、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、ひいてはガバナンス・組織風土の改善を促すことによって、中長期的企業価値の向上にささやかながら寄与できればとの願いからである。

別紙参考資料にて6年間の事前質問状を紹介する。

(2) 前提となるガバナンス状況

【経営・ガバナンス状況】

- ①国内石油化学の縮小、正統的主流部門の勢力後退
- ②N辣腕幹部によるファイン・情報電子材料事業の急拡大 何でもありの業績至上主義の台頭
- ③三井化学との合併頓挫、サウジラービグ石化プロジェクト決断の過程でのK会長の失権、Y社長（後に会長）及び取巻きグループによる支配体制確立。
- ④Y会長の経団連会長就任

【経営の私物化～ガバナンスと内部統制不全】

- 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。自由闊達に物が言えない雰囲気。
- 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

（３）住友化学（株）株主総会質問 （２０１２～２０１７年）

★総会の約１週間前に事前質問状を送付し、当日はほぼそれに沿って質問

< ２０１２年 >

オリンパス事件の原因として指摘された点。

- ①長期間にわたってワンマン体制を敷いた経営トップへの牽制機能の不全と、
- ②それをもたらす風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土（異論を述べることが憚られる雰囲気）

【代表取締役及び監査役への質問】

- １．当社としても反省し教訓とすべき課題はあると考えるか、あるとするとどのような点か
- ２．こうした問題が生じないように、当社はいかなる対策を講じてきたか、また今後講じる予定か

< ２０１３年 >

【執行部及び監査役への質問】

- １．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。
 - 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。
 - トップマネジメント間の権限分担の規程上の決りと現実の運用実態はどうなっているか
 - 長期に亘りトップの座を占め続けるうちに、「ワンマン」化して、耳の痛いことを言う人間は排除され、自由闊達に物を言えない組織風土が醸成されるリスクが当社において弱点として顕在化していないか。
- ２．Ｙ会長が会長を務める経団連関係業務の本業への影響の問題。
 - 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。
 - 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。

< ２０１４年 >

- １．ＣＥＯ／ＣＯＯ新設の意義
 - 一部に囁かれるＹ会長が「院政」を敷くための制度変更であるとの馬鹿げた憶測を打ち消すためにも、説得力ある明快な説明をお願いしたい。
- ２．企業集団のガバナンス・内部統制の充実強化について
 - ①グループ企業で発生した不祥事２件について。
 - 管理体制のどこに問題があり、再発防止策をどう構築されるのか。
 - ②子会社の監査役の位置づけについて
 - 常勤を置くか否かの判断基準、監査役に相応しい人材を選任するための基準の考え方、及び会社法で規定された４年間の任期の遵守等に関する基本方針。

【Ｉ 社外取締役への質問】

- ３．社外取締役の役割について
 - 社外取締役としての自らの役割は何であると認識し、この２年間でどこまで果たせたと自己採点されているか。

<2015年>

1. CEO・COO制度について

—昨年4月に新設されたCEO・COO制度が、わずか1年でなくなった理由は何か。最高経営責任者を定める重要なガバナンス体制が、十分な説明もなく短期間で変わるのは無定見ではないか。

2. I社外取締役への質問

①CEO・COO問題に関してどういうチェック機能を果たしたのか。

②社外役員兼任の考え方。本年3月末時点で7社の社外取締役を兼任しているが、どう考えても、本来職務をこなしながらの兼任としては多過ぎであり、常識的に云って2～3社が限度ではないか。

<2016年>

1. CGコード関連

①株主や機関投資家との対話の場である、株主総会の運営に関して、従来から具体的に何がどう変わったのか、あるいはこれからどう変えていくつもりか

②任意の諮問委員会として役員指名委員会と役員報酬委員会を設置されているが、委員長を社内取締役が務めているのは何故か。

2. ペトロ・ラービグ社関連

①第Ⅰ期分の当社業績への寄与実績と中期経営計画との対比

②第Ⅱ期の概要と当社の業績への寄与見込み（新中期経営計画への織り込み額）

③スタートの遅れと不安定操業という第Ⅰ期の教訓を第Ⅱ期に生かすべく当社としてどうサポートしていくのか

<2017年>

1. 役員人事・報酬に関する問題

役員指名委員会と役員報酬委員会がどういう基本方針の下、具体的にどう運営されているのか（構成、対象範囲、取締役会決定にいたる手順等）。

2. 相談役・顧問制度について

当社の相談役・顧問の役割と処遇に関する基本的考え方と具体的任用条件（選任基準、任期、報酬、個室、専用車の有無等）。

3. サウジ・ラービグプロジェクトに関して

(1)ペトロ・ラービグ社全体の業績状況 (2)第Ⅱ期のスタート状況 (3)住化としての支援策の実施状況。持分法適用の海外上場会社という制約条件の下、ペトロ・ラービグ社に対する当社による会計監査、内部統制監査、監査役監査と内部監査がどう行われており、モニタリングとして十分であるのかを、監査役から説明を願いたい。

(4)CG改革(Wコード)との関係～CG改革が目指す方向との基本的一致

①株主・投資家との建設的な対話の場としての株主総会

②中長期的な企業価値向上のための経営基本方針と経営リスクの説明（海外事業等）

③CGコード導入に伴うガバナンスの基本方針と実施プロセスの開示（透明性の確保）

④非業務執行役員の職責からの説明責任（監査役・社外取締役指名質問）

⑤外部者、社会的常識、EGSの視点による経営に対する牽制

★この数年で経営側の対応もより丁寧に説明しようとする姿勢に明らかに変わりつつある

★OB株主（内部者の目を持った外部者）の役割は、監査役（外部者の目を持った内部者）同様にますます大きくなりつつある

Ⅳ. これらの変化を監査役としてどう受け止めるべきか

★CG改革への対応姿勢

～米国型経営の移入というだけで毛嫌いしたり（感情的情緒的対応）、逆に先進的なグローバルスタンダードとして無批判的に受容を必然視（大勢順応的思考停止的対応）するのではなく、自社の経営状況を踏まえて主体的に対応すること

～そのためには、CG改革の内容を先入観なしに正確に把握し、客観的に評価すること

★株主総会対応

～従来の円滑に問題なく終わらせることを主眼とした総会屋対策的対応からの意識変革

～株主・投資家との建設的な対話促進のために監査役が果たす役割を考える必要がある

★ESG問題への対応

～企業が適切にESG問題に対応することより社会的責任を果たすために監査役はいかなる役割を担うべきか

～S（社会）、とりわけ社内外の労働問題は監査役監査の重要な主題となりつつある

★監査役自身の意識改革～問われる説明責任と覚悟

～有事において企業不祥事を防止する法的責任のレベルアップの自覚

～社内の論理に囚われることなく一般株主＝社会の視点からの経営の監視

～機関設計の相違を超えた監査機能の実効性向上のための具体的方策の主体的取組み（掛け声だけでない三様監査の深化等）

以上

【別紙資料】

別紙① 未来投資戦略資料

・ 富山和彦 ・ 原文人 ・ 「独立取締役の会」提言

別紙② 三井住友信託銀行斎藤誠氏「2017年6月株主総会の総括と来年の展望について」

・ 質問内容 ・ 機関投資家の議決権行使動向 ・ 株主提案権の行使状況 ・ CGコードを踏まえた対応 ・ CG報告書 ・ 押さえておくべき今後の主なテーマ

別紙③ 住友化学株主総会質問状（2012～2017年）