

監査役の選任・報酬決定プロセスについて

ゲストスピーカー 森本親治

【略歴】 68 歳

＜外部監査人経験＞

PW 青山監査法人(現 PwC あらた) 13年間 社員マネジャー:証取・商法・SEC 監査、外国企業任意監査

＜経営経験＞

(株)アオキインターナショナル(現アオキ HD)常務取締役 8年間:一部上場、企画、店舗開発、販促、営業

(株)ディズニーエンタープライズ VP ディズニーストア事業担当 2年半:店舗開発、営業

＜コンサルタント経験＞

(株)IBM ビジネスコンサルティング ディレクター 8年間:流通、消費財、銀行、証券、日本 IBM US-SOX 担当

新日本監査法人 アドバイザリー事業部長 8年間:リスクマネジメント、ガバナンス専門、オリンパス調査

＜社外役員経験＞

ロックオン(株)(現イルグルム) 社外取締役 2年(前後顧問3年):監査等委員会設置移行、監査人交代

稲畑産業(株) 社外監査役 4年(現顧問):取締役会実効性評価、海外子会社往査、不祥事調査委員会

【監査懇話会、監査実務委員会の印象と期待】

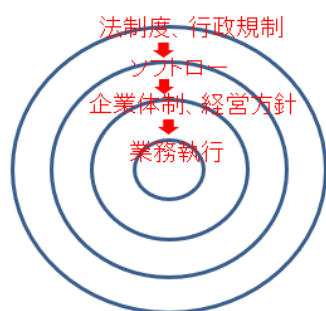
板垣様との会話や本日資料、真田様の事件簿、コメントなどを拝見する限り、非常に突っ込んだ考察やその根拠となる各種既存公表資料の十分な分析がなされ、真摯で深い議論がされていることに驚いています。

他のCGネットワークや監査役協会の分科会、CFO 協会や会計士協会の講演会、パネルディスカッションなどでもこれだけの周到的な事前準備がされて討議を行っている例はないように思います。この種の会合では、本来の深い議論が口頭の短いコメントのやり取りに終始し、参加者に同じ思いがあっても伝わりにくい、共感しにくい、次のアクションに繋がりにくいなどの物足りなさをずっと感じてきました。

【理想の追求と業務執行側の視点の理解】

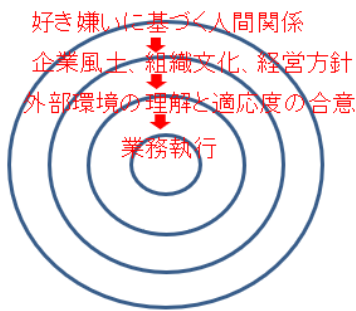
ガバナンスは所詮、経営者の考え方で決まると言いますが、ガバナンスの実効性を追求する場合には、理想主義とは違う視点で業務執行側が動いていることを今一度、銘記する必要があると思います。

正しいか、正しくないか…
法制度に基づく理想主義



人は使命と機能を与えると
善良、忠実に動くという期待。

好きか、嫌いか…
結果責任に裏打ちされた
経営者の発想



人は職権を与えられても
それは人間関係に由来
すると考え、関係性で動く。

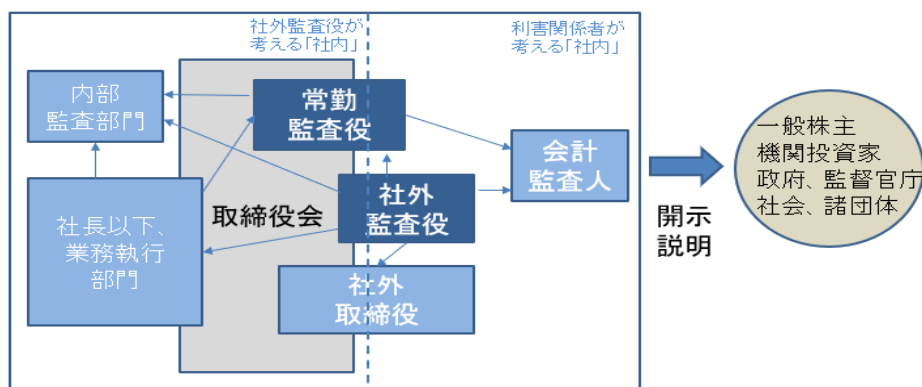
WHAT の議論だけでなく、HOW の議論が
むしろ重要かも知れません。

本日の「監査役の選任プロセスと報酬」
の議論でも、どうあるべきだけでなく、
その目標に向けて誰に対してどう働きか
けるかが、最大の問題と感じています。

【監査役会は業務執行機関か独立機関か】

「監査役の選任プロセスと報酬」の議論は監査役を業務執行側からの独立させたいという、「監査役オートノミー論」

に近い理念から発したものと考えますが、常勤社内監査役と独立社外監査役はこの議論で一枚岩なのでしょうか。



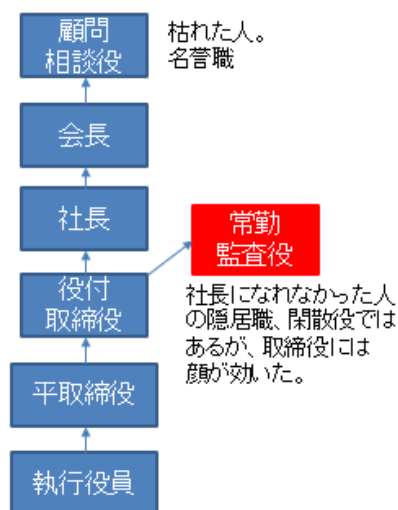
以前、監査役協会の分科会で常勤社内監査役の方々に「貴方の上司は誰ですか？」と聞いたところ、ほぼ全員が社長と回答。報酬や定年、年金などの処遇が社内規程の適用を受けることも影響して

いるかも

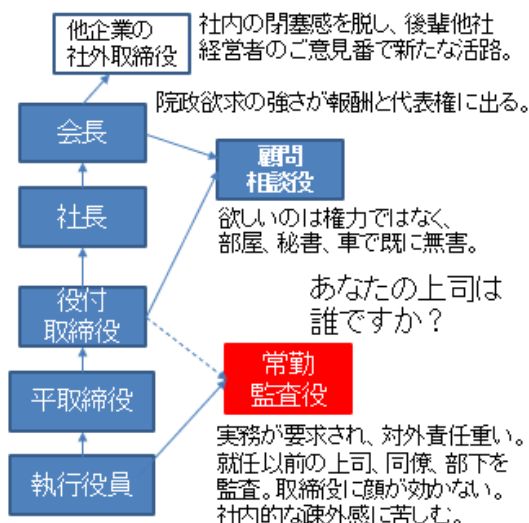
知れません。

また、経営層の不正を発見した場合の報告ルートを知っても、情報源が社内通報や社内監査であっても多数意見は業務執行ラインを通じた報告、検討をまず行い、社外監査役や社外取締役への報告の時期や方法は業務執行側との検討により決めるとのことでした。無理もないですが、会社としてのリスクマネジメントの一翼を担っている意識が強いように思われます。

昔の常勤監査役周辺の関係性



現代の常勤監査役周辺の関係性



そのような中で、左図のように、常勤社内監査役の立場と責任は非常に難しくなっています。しかし、実効ある監査役監査には、社内出身監査役は欠かせません。富山氏のように独立性だけを問題にするのは実態を理解していな

いと感じます。

【社外取締役は監査役選任や報酬の問題解決で頼りになるのか】

監査役の選任や報酬決定プロセスの改革の方向性に関しては、板垣様や岡田様のご意見に異論はなく、私見としては各企業の組織文化や経営層の受容度に応じて、やれることからやって行けばよいという現実的考えです。

目標への執着や使命感が弱いと言われるかも知れませんが、多少なりとも実現には経営者はもちろん、常勤監査役や社外取締役の理解と協力が不可欠であり、途中で梯子を外されないよう、関係者の評価が重要と思います。特に社外取締役は議決権があり、守りのガバナンスを監査役に依拠しているところが多いので、監査役の独立性向上に賛同、支援してくれると思いこみがちですが、思惑の違いがあるので慎重に吟味が必要です。

以下、プロフィール別の小生なりの評価です。

① 経営経験者：

経営者以下、業務執行側の自主性、経営判断を尊重し、個々の業務執行を細かく監督、監査するのではなく、業績低迷が続いたり、不祥事が発生した場合に社長解任権を行使すればよいと考える方が意外に多いのではないのでしょうか。

また、社外取締役としての独立性や法的責任を考え、業務執行側への助言や後押しまではするが、実行への説得や実行への関与まではしない方が多いかも知れません。

ましてや、他の社外取締役にも声を掛けて、指名報酬委員会の委員に監査役を加えたり、監査役の選任報酬問題を委員会で扱うように具体的提案を切り出すインセンティブがそもそもあるのか、さらに仮に切り出したにしても、重い腰を上げようとしないうちに経営者を説得したり、対峙する覚悟を生む源泉は何かをよく考えてみる必要があると感じます。

② 金屏風知識人：

著名な元検察庁、国税庁の有力者、大学教授、評論家などは、兼務会社数も多く、取締役会と議案の事前説明会、株主総会に参加するのがやっとなので、指名報酬委員会の委員などの面倒事は経営経験のある社外取締役の判断に委ねる傾向が強いように思います。筆頭社外取締役の選任はこの傾向に拍車を掛けるでしょう。

③ 無害女子：

女性の数合わせのために、候補者として、そもそも「余り意見を言わずに空気を読める方」を要望されることが経験的に多いです。ご自身の再任や報酬に関してでも、とても経営者に物申す覚悟はないと思われます。経営経験のある社外取締役の判断に委ねる傾向は②の金屏風の方よりさらに強いように思います。

社外取締役の増加や女性取締役比率の改善を業務執行側に強く求めると、プライム市場に向けた数合わせに走り、業務執行側が最も制御しやすい無害女子が増えることを危惧しています。

【現状認識のまとめ】

本資料を作成後、稲垣様から貴会の金融庁、東証に対する意見書を拝見し、わが意を得たりという印象です。

小生は監査役会設置会社や監査役の役割が最近軽視されているように感じています。

取締役会が依然、マネジメントボードである実態を無視し、一足飛びに社外取締役が増えれば、それでガバナンスの問題が解決するかのような議論にも賛成できません。現に今回の「監査役の選任プロセスと報酬」の課題は社外取締役を増やせば、自動的に解決に向かう状況ではありません。

いずれ、社外取締役の法的責任や独立性、善管注意義務が大きな問題になってくるように考えます。

以上