UBEは、2019年6月27日開催の株主総会において可決された定款変更により、組織形態を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会長の山本謙と、監査等委員会委員長である社外取締役で商法研究者の落合誠一が、監査等委員会設置会社への移行の理由やそれによってもたらされる変化などについて意見を交わしました。

左
山本 謙
取締役会長

右
落合 誠一
社外取締役
監査等委員会委員長

監査等委員会設置会社へ移行し、全社員が前向きなマインドを持ち向上していくことで、UBEグループのさらなる成長を目指します。

監査等委員会設置会社の特徴(監査役会設置会社、指名委員会等設置会社との違い)をご説明ください。

落合取締役: 監査役会設置会社の取締役会は、すべての重要な業務執行を自ら決定する必要があります。そうしますと、経営の意思決定にどうしても精力が集中し、その結果、業務執行の監督については必ずしも十分でない場合が生じやすい。それを是正すべく、会社法は、指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社という2つの組織形態を用意しました。指名委員会等設置会社は、いわゆるモニタリングモデルを可能にするもので、経営は、経営者に任せて、取締役会は経営の監督機能に重点を置くというものです。監査等委員会設置会社は、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の中間的な形態で、取締役会は、経営の監督に軸足を移しつつも、指名委員会等設置会社に比べると、法定の指名委員会、報酬委員会がない分、監査役会設置会社から移行しやすい形態です。上場会社の相当数がこの形態に移行していますが、指名委員会等設置会社はまだまだ少数派です。

山本会長: 指名委員会等設置会社は基本的に欧米のスタイルです。執行側とその監督側とを明確に分けることで、企業が迅速に成長し企業価値を高めていくという組織形態です。日本もその形態を目指し、指名委員会等設置会社が導入されたと理解していますが、残念ながら、日本ではモニタリングする側の社外の取締役人材不足もあり、なかなか採用が広がりませんでした。その後、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の中間にあたる監査等委員会設置会社という制度が法律で定められたことから、企業価値向上を志向する組織形態に移行しやすくなったと認識しています。

監査等委員会設置会社に移行する理由、移行の目的などを教えてください。

山本会長: 2014年の会社法改正で監査等委員会設置会社が導入された時から、我々はこの制度にはどういうメリットや問題があるのか、導入する場合はどのような形態が良いか、などについて議論をしてきました。以前からUBEは社外取締役の人数も多く、取締役会でも自由闊達に議論でき、執行側もこれに基づいた対応をしようとする風土がありました。そのため、ガバナンスはしっかり機能しており、あえて監査等委員会設置会社に移行する必要性は低いという意見もありました。しかし、監査役会設置会社ではすべての重要な業務執行の決定を取締役会が行うため、経営の機動性という点で課題があることから、監査等委員会設置会社に移行したいという意識が取締役の間で高まってきました。また、昨年は品質検査上の不適切行為が判明し、監査役会設置会社型のガバナンス体制では不十分ではないかという反省もありました。さらに、社長交代、3カンパニー制への再編、新しい中期経営計画のスタートなど、今年は節目の年となることからも監査等委員会設置会社に移行しようと決断しました。

意思決定が迅速化することにより、
成長率の向上が期待できます。

落合取締役: 経営者は、重要な業務執行の決定について取締役会からの権限移譲を受けることにより、グローバル化が進展し変化も激しい時代の中で、重要な経営の意思決定も、いちいち取締役会を開催して決定する必要がなくなり、経営者に任せますから、経営者、すなわち、代表取締役・業務執行取締役は、事業環境に適応した迅速果敢な経営が可能となり、企業価値の向上を図る経営に専念することができます。このように、経営を行うのは経営者であることが明確になり、他方、取締役会は経営者の監督、すなわち、経営者が経営計画を達成できたか、できない場合にはその要因は自責かコントロール外かなどを議論して、経営者が行った経営全体のパフォーマンスを評価することになります。

経営者に委任する重要な業務執行の決定範囲をどのようにお考えですか。

山本会長: 監査等委員会設置会社に移行した場合、執行側に委任すべき議案とはどのようなものか、すでに議論を重ねながら監査等委員会設置会社への移行を決めた訳ですから、ある程度はすぐに権限移譲ができます。また、特に重要な業務執行の決定については、従来から、執行側は、取締役会に中間報告を行い、取締役会の意見を踏まえて最終的な決定に向け検討するという方法をとっています。この方法を継続していけば、取締役会は、これを前提に後は任せる、という形での権限移譲が可能になりますし、執行側もそれに沿って迅速に進めていくことができます。

落合取締役: 取締役会がその意思決定を経営者に権限移譲した事項でも、経営者として社外取締役を含めた第三者の意見を聞くのが適当であると判断した場合には、取締役会に状況を説明し意見を聞くことができます。それに、いったん委譲した事項でもそれを取締役会に戻すこともできますし、また会社の実情に合わせて漸進的に権限を委譲することもできますので、そういう柔軟な「移譲」でいくのが良いと思います。

取締役会は、経営の監督へと軸足を移していくことになりますが、それによって会社はどう変わっていきますか。

山本会長: 監査等委員会設置会社では、取締役会は、重要な業務執行の決定を経営者に権限

移譲する範囲を柔軟に決めることができます。この新しい組織形態を利用して、執行側が自分たちで自律的に向上していくように方向づけしていくことが、取締役会の役割となります。執行側は、多くの権限委譲を受ける方が経営の柔軟性が生まれ意思決定も迅速になりますが、そのためには、きちんとした経営を行い、成果を着実に出していることを取締役会に説明する必要があります。

落合取締役: 取締役会は、UBEグループの実情を慎重に見極め、適正な範囲での権限委譲を行うことが重要ですが、同時に執行側も、どのくらいの経営の自由度があれば経営者としての責任を果たせるのかという意見を取締役会で積極的に言っていただき、十分に議論していく必要があります。つまり、新しい組織形態の完成形を目指して双方で進んでいくことになるのではないでしょうか。

山本会長: 意思決定が迅速化することにより、成長率の向上が期待できると考えています。目指す目標は変わらないとしても、経営のスピードが上がるということは、結果が早く見えてきますので、結果を予想し、素早く次の手を打つことができます。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査はどのように変わるのでしょうか。また、その際に必要となる内部統制システムの有効性をいかにして向上させていくのですか。

山本会長: 従来は監査部門の現場での往査に加え、監査役も自らの視点で現場を往査し要改善点を指摘していたのですが、今後はこの役割を執行側が自律的に行い、問題がないことを監査等委員会に示していくことが求められます。今回の監査等委員会設置会社への移行とほぼ同じタイミングで組織変更を行い、監査部担当の執行役員を置いて内部統制を強化し、執行側からもガバナンスを向上させる仕組みにしています。

落合取締役: しっかりとした内部統制システムの構築と運用が、経営者の責任として今後さらに重要になってきます。今回、監査部担当の執行役員が選任され、内部統制システムの強化が図られると期待できますので、他社と比較しても遜色のないもの、さらには抜き出るものになるように、経営陣である執行側にはさらに一層頑張っていただきたいと思います。これからはこの内部統制システムに依拠しながら、監査等委員会はその内部統制システムが順調に機能しているかどうかをチェックするという形に変わっていきます。また、監査等委員は、監査役とは異なり、議決権を持つ取締役会のメンバーですから、取締役会の監督機能の向上にも有用となり、したがって、ここが大きな変更点だと思います。

監査等委員は議決権を持つ取締役会のメンバーですから、取締役会の監査機能の向上にも有効です。

最後に、現在の経営状況についてお聞かせください。

山本会長: 経営理念を刷新しました。監査等委員会設置会社へ移行しました。経営陣が変わりました。各カンパニーが機動性を高めかつ守りも強化すべく、3カンパニー制に組織変更しました。新しい中期経営計画もスタートしました。全社員が前向きなマインドを持ち向上していくことで、UBEグループのさらなる成長を目指します。

落合取締役: まさに大きな変革の方向に舵を切ったところですので、その船の行き先に幸あれと私自身も心から期待しています。また、中長期的な企業価値をさらに実現する力がUBEグループにはあると信じています。