

対談：三菱重工業株式会社 代表取締役常務執行役員CFO 小口正範 氏

三菱重工のコーポレートガバナンスについて（2015年9月14日）

安田： 本日はお忙しい中お時間を頂きまして、ありがとうございます。本日は、昨今関心が高まっているコーポレートガバナンスを中心に、お話を伺いたいと思います。宜しくお願いします。

小口： こちらこそよろしく申し上げます。

安田： 昨年の会社法改正により新たに制度として監査等委員会設置会社が導入されました。現在、200社近い企業が同制度へ移行若しくは移行表明をしています。貴社も今期より監査等委員会設置会社に移行されていますが、この移行にあたりどのような議論がされたのか伺えますでしょうか？

小口： 私の私見もかなり入っていますが、監査役設置会社は、グローバル企業として経営してゆくにあたり、ガバナンス上も問題があるのではないかと考えています。

大陸法の影響を受けた戦前の商法下では、現在のドイツのように監査役（会）は取締役（会）の上部構造として会社経営を監視、監督或いは重要な意思決定に参画するというのが役割だったのです。ところが、戦後になると英米法系の影響を受けて、取締役会自体が経営の担い手である個々の取締役を監査・監督するという仕組みになり、監査役（会）は二重構造、つまり取締役（会）と機能がダブっているということになったわけです。ただ、戦後間もない頃は会計監査人制度があまり充実していなかったため、会計的な素養を持った監査役が会計監査人の代わりに会計監査をするということで生き残ったのです。ところが、会計監査人制度が充実するにしたがって、またダブりが起きてきた。

それで、監査役（会）を廃止しようかという議論もあったと思いますが、結構監査役は経営責任者（社長）にとっても都合が良い（監査役は身内）、というような変な意味合いもあって、その役割の幅を業務監査に広げつつ存続したのですが、また取締役会ともダブることになってしまったのです。

安田： つまり、機能とか役割がダブることにより、その責任の範囲があいまいになる。その結果、監査役によるガバナンスは効きにくいということでしょうか？監査役制度の限界としては、その責任の範囲



三菱重工業株式会社 小口 正範 氏

Topics / Insight

よりも、取締役会において議決権が無いことで実効性が無いことが問題として指摘されることが多いですね。

小口： ご指摘の通り、監査役は取締役会の決議に基本的には参加出来ません。監査を通じて問題点を挙げることは出来るのですが、議決権が無いため、どこまでの権限で言っているのかという部分で、最後はあいまいになってしまう。ともすると、意見の言い放しになってしまいます。その意味で中途半端な仕事ということが言えます。



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

安田： 取締役会での議決権がないとしても、反対意見を述べることは出来ますし、株主総会に対する報告する責任があるわけです。監査役は取締役とは別に株主総会によって選任され、マネジメントボードとしての性格が強い日本の取締役会からは独立した立場で監査をするということになっていますので、法的な建付けとしては、有効なガバナンスの仕組みとなりうるのではないかと思います。

監査役会設置会社におけるガバナンスの問題が指摘されるのは、監査役の実質的な人事権等を含めた運用上の問題が多く企業で見られるからです。その監査役を監査等委員の取締役に置き換えることによって、実質的

にどのように変えようと考えたのでしょうか？

小口： 株主総会で報告すると言っても年1回ですからどれだけ効果があるのか、また取締役会で意見めいたことを言ったとしても、やめさせるというところまでの権限は無いわけですね。そもそも情報量も取締役と監査役では違います。

一方で、取締役に求められる経営判断のスピードはどんどん速くなっています。しかも、過去の経験に基づく勝利の方程式が無い中で経営をしていかなければならない。グローバル競争を前提にするこの傾向はますます強くなる。そうするとチーフオフィサー制というアメリカ的な考え方を導入して誰かに経営判断と結果責任を集中させることが理にかなっているということになります。即ち、集団で意思決定をすれば「取締役会で決めたのですから」ということで誰の責任か曖昧になり、結果的に責任追及が甘くなるという問題も、チーフオフィサー制によって回避することが出来るのですね。また現在のように動きが急な経済社会では、何かをすることのリスクより、何かをしないことによるリスクの方が大きくなってゆくの、取締役会で決めるというやり方の根本的な問題点が顕著に表れます。

つまり、監査等委員会設置会社への移行は、チーフオフィサーへの権限移譲を進めることによって、監査役や取締役の責任の曖昧さを排除するとともに、取締役会の役割自体をこれまでと大きく変えるということ意識した結果です。

安田： そのような仕組みだとチーフオフィサーの責任は重大ですね。

小口： そうですね。その代り、チーフオフィサーには大きな権限を与えています。メガコンペクターと世

Topics / Insight

界で戦っていかないといけないという中で、日本発のグローバル企業としてやっていくために、どうしたらよいかということを考えると、こうした仕組みが必要になります。

安田： 日本の多くの企業では、取締役会はマネジメントボードとしての役割を担っていると思います。その意思決定機能の対象となる多くの部分がチーフオフィサーや経営会議に移管されたということになると、そこで意思決定されたことについて、後から社外取締役の意見を聞いたり、取締役会で承認したりするというプロセスになるのでしょうか？

小口： 違います。個々の物事を決めるというところについて、取締役会に多くの判断を求めるということはありません。それよりも、この会社をどういう風に経営していきたいのか、といったミッドタームのビジネスプランをはっきり示し、それについて意見を聞き、批評を受けるということがますます重要になると考えています。つまり、そのプランがどのような考え方に基づいて作られているのか、ターゲットはどこか、どんな手段に基づいて達成するのか、誰が実行するのかということ



三菱重工業株式会社 小口 正範 氏

を取締役会ではっきり説明し、その進捗状況を適切に報告していく。その中で、進捗が遅れている場合には、何故達成出来ていないのか、大きな阻害要因がどこにあるのか、そもそもプランの立て方自体が正しかったのかどうか、といった点からマネジメントに対していろいろと意見を言っていくというのが取締役会の役割です。また、リスクを詳細に開示して、それをどのようにマネジメントしてゆくのか説明してゆくようなことも大切でしょう。時にはチーフオフィサーの能力評価にもつながるかも知れません。

安田： 取締役会では個別の案件の是非を議論するのではなく、それをきちっとやっているかどうかのモニターが中心となるということですね。

小口： 個々の問題を取締役会で決めるというやり方は、現代的なグローバル競争をしている企業の意思決定やガバナンスの仕組みとしては中途半端で害があるということです。

常に全体の枠組みや進捗を示し、経営陣にそれを実行していく能力があるのかないのか、その体制が良いのかどうかということを議論するのであれば、社外取締役を含めて取締役は非常に有用な意見を言うことが出来ると思います。監査等委員は、それらの説明が実態とは違うことを言っているのではないかということを調査することになるのですが、意見とか感想を言うのではなく、自分も決議に加わる、若しくは報告を受けるという立場から、その是非について発言をしていただくということであれば良いということになります。

安田： 取締役会は会社法上の重要な意思決定機関ですが、これまでのお話ですと、重要な意思決定はチーフオフィサーが行うということになります。となると、例えば適時開示が求められる重要な決定事実の発生は、取締役会の決議のタイミングとは異なりますね。

小口： その通りです。取締役会では個々の経営判断や意思決定は少なくなるので、適時開示のタイミング

Topics / Insight

もチーフオフィサーが決定した時点ということが増えることになるでしょう。

安田： 取締役会では報告事項が多くなり、承認すべき事項というのは限られるということになります。取締役会の役割をそのように考えるとした場合、社外取締役に期待される役割はどのようになるのでしょうか？貴社の社外取締役5名の内、3名が監査等委員であり、2名は委員でない取締役ですが、彼らに期待する役割の違いも教えてください。

小口： 厳密にいうと、期待する役割の違いは無いのではないかと思います。ただ、監査等委員には監査的な色彩が強いですね。会社の自主監査という仕組みの中でカバーしているところと良くコミュニケーションをとって、そこから報告を受けたり、必要であれば自ら出向いて調査をしたりするという、監査というかチェックする色彩が強いという意味で、監査等委員の方がより監査色が強いと思います。

一方、監査等委員でない社外取締役は、現在、IMFの専務理事をされていた篠原さんと三菱商事会長の小島さんをお願いしていますが、お二人には、どちらかというそれぞれの専門性に基づくアドバイスに期待をしています。三菱重工の経営方針や実際にやっていることが、グローバルのルールに適しているかといったことについて、ある種の正義感や価値観から見ておかしくなっていないかという点から意見を頂く色彩が強いわけです。



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

安田： つまり、モニターの機能と経営全体に対するアドバイスの機能のどちらに寄っているかということが違いということですね。

経営に対するアドバイスということに関していうと、諮問委員会も別途設置されるということになっています。諮問委員会には経営全般というよりも、専門的な領域についての意見を求めるという点で、社外取締役とは役割が異なるかと思います。

小口： 諮問委員会はかなり高度なテーマを想定しています。個々の投資のように通常の経営の中で起こることではなく、三菱重工にとって非常に大きな変化を伴うような事柄に対する経営判断などが諮問の対象になります。例えば、大きなビジネスに新たに入って行くときとか、グローバルに大きな資金調達をしようとするときに、全てインハウスで決めるのではなく、その道の本当の専門家、つまり普通の取締役ではない圧倒的に知見を持っている方を招聘して、そこでCEOが意思決定するための意見を伺うということですね。

安田： そうなのですね。わかりました。では、最期になりますが、指名委員会等設置会社ではなく、監査等委員会設置会社を選ばれた理由をお聞かせ頂けますでしょうか？

小口： 一番の理由は、委員会制度に移行するには周辺の条件が未だ整っていないのではないかと考えたことです。例えば指名委員会はCEOを辞めさせることは出来ても代わりの人を選ぶことが実質的には難しいのではないかとということです。代わりを選べないと結局は辞めさせられない。日本には欧米の

Topics / Insight

ように経営のプロのプールがあるわけではないので、ある経営者がだめな場合、代わりに良さそうな人をそのプールから連れてくるといことが出来ないのですね。そのため、基本的には内部から連れてくるが多くなります。ところが社外取締役には、エクスポージャーの少ない内部の人間のことは十分にはわかりません。これからグローバル市場でしごきを削ってゆくのには、今の社長の後任者は次の年次の人をとるわけには行かないのですから。つまり、現時点では指名委員会を設置しても本来の役割を果たせないのではないかと思ったということですね。報酬委員会にしても同じです。経営責任に対する報酬の客観的物差しがまだ日本では確立されていません。そうすると、今という限られた前提条件の中では、中間的かも知れませんが監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移ることの方が一挙に指名委員会等設置会社へ移行するよりも現実的でフィットするという判断になったわけです。

但し、監査等委員会設置会社に移行したと言っても、正直言って、当社の業務プロセス自体をそれに合わせて進化させるという仕事が残っています。例えば、チーフオフィサーに大きな権限を与えたと言っても、チーフオフィサーが何をしても良いというわけではなく、その判断基準には前提となる一定のルールが必要となります。またそのルール外の判断をしないといけない場合には、他の判断を仰ぐ（参考にする）という意味での経営会議が必要ということになるかも知れません。つまりそのような、チーフオフィサーとしての本来の役割を果たすための前提となる仕組みが必要であり、その仕組みが完全に機能するようになるまでは、ある程度旧制度の牽制機能というものを一部残しながら、うまく運用していくことになるのではないのでしょうか。

勿論、監査等委員会設置会社が当社におけるコーポレートガバナンスの最終形ということではありません。好むと好まざるにと拘らず、世の中が変わっていますから、その中で常に最もふさわしい経営システムは何かということ、これからも追求していく必要があるのだと思います。



小口 正範氏（こぐち・まさのり）

三菱重工業株式会社代表取締役常務執行役員 CFO。経理部長、グループ戦略推進室長等を経て現職。

プライベートでは林碧のペンネームで『蝶のことなど

（私の「少年の日の思い出」）』を上梓。蝶をこよなく愛するナチュラルリスト。

<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社

代表取締役 安田昌彦

Tel : 03-6805-1900

Mail : ma.yasuda@benediconsulting.jp