

## ガバナンス研究部会（第242回）議事録

日時：平成30年4月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、板垣、井上、上原、勝田、小林、中嶋、永井（郁）、林、山本、遠藤（オブザーブ）

### 【報告等】

- 山本幹事より、平成29年度部会会計報告があった。
- 井上幹事より、今年も部会年報を作成するとの報告があった。作成要領は別途連絡。

### 【定例研究発表】

- 1 「「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」に対する意見」（今井 祐部会長）

#### <概要説明>

- 東証では、CGCの改定を準備中で、現在意見募集を行っている。意見の原案を作ったので部会メンバーの意見をうかがいたい。改定案のポイントは、① 政策保有株式の保有理由をより具体的に記述、② 独立社外取締役の比率1/3以上をより強く強調、③ CEOの選解任に適切な基準と手続きを求める、④ 取締役会の機能発揮のため、ジェンダー・国際性の面を含む多様性を求める、⑤ 経営戦略や経営計画の公表にあたり、資本コストを的確に把握の上、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、適切な経営資源の配分に関する明確な説明が必要。
- 金融庁の強力な指導にもかかわらず、金融機関の政策保有株式はあまり減少していない。資本コストに見合わない政策保有株式は縮減する方向性をはっきり打ち出す必要があり、そのためには具体的に検証を行い、その内容を開示すべき。
- 3年連続赤字でも経営者交替は7.6%という研究もあり、CEOの選解任に実効性を持たせるには、社外役員の手が必要である。これに関連して、独立社外取締役の数を取締役会の1/3以上を5年以内には達成すべきである。また、経営陣の倫理的価値観、先見性、決断力等の経営者資質も考慮すべき要素である。
- 監査役会の実効性確保のため、監査役会、内部統制部門、会計監査人、独立社外取締役との連携を強化すべきである。
- 公表された改定案では、まだまだ不足なところもあり、更なる強化を提案したい。

#### <討議・意見>

- 政策株式を縮減することは、特に金融機関は過去相手方の株式保有要請に積極的に応じなかったためビジネスチャンスを失ったところがあり、その苦い経験がトラウマとなっている。素直に縮減を聞くとともに思えない。現時点では、保有するメリデメを十分勘案して政策保有株式を検討するというスタンスでいいのではないか。
- 5年以内に独立社外取締役1/3とまで言わなくてもいいのではないか。1/3以上があるべきとしても、それぞれの会社の判断に任せては。

- 代表取締役（CEO）のパワーの大きな源泉として、取締役の報酬を取締役会で一任され、実質的に他の取締役をコントロールしているという現状に鑑みて、取締役会が報酬を決めるといのは賛成である。
- 監査役の資格要件で会計や財務の知識ばかりを強調するが、実効性のある監査役は知識の問題ではなく、健全な常識と懐疑心をどこまで貫く心を持っているかである。
- パブコメに関する勉強会は意義があるが、意見集約については、最大公約数意見に集約していかざるを得ないため大きく項目が削減される。提案の仕方を掲名した有志にするか個人に任せるかについては今後の検討課題である。

## 2 「パラダイムシフトにおける意思決定のリスクー外部環境の指数級数的変化への対応」（永井郁敏部会員）

### <概要説明>

- 企業を取り巻く全ての外部環境が、いま劇的かつ急激に変化している。これらの変化は、過去にない、いわば発達段階の次なるステージに移行する「変容期」として指数級数的、不可逆的に進行している。例えば、半導体の集積率は18ヶ月（1年半）で2倍になる、地球の総人口は1950年の25億人から、2018年の73億人と僅か70年足らずの間に3倍規模で拡大し、2050年には98億人になると予想されている、ハードウェア、ソフトウェア、そしてネットワーク技術等がもたらす日進月歩の進化は、機能100倍、コスト100分の1で、そのコストパフォーマンスは1万倍にも達する等想像を絶するスピードである。
- 現在、短時間で判断・実行することが求められており、二元論的な思考法によって、一見論理的で迅速に判断・結論付けができるように見えるが、問題を構成する多様な要素に適したのではなく、劇的に変化する外部要因のチャンスやリスクに、十分に対応できていない。一部の制度や仕組みは疲労し、現在のスピードや価値観にそぐわなくなってきた。これらを正しく認識・評価し、必要最適な新たなパラダイムを創造する必要がある。
- 倫理も例外ではない。特に企業倫理に至っては、企業のあり方や存在そのものの変化に連れ、顧客の認識はもとより、社員の価値観や組織としての行動規範も変化している。稀に名経営者が生まれることはあっても、多くは普通の人が決心して代表者を拝命している。代表取締役の責務や取締役の責務の定義の有る無しに関わらず、絶対的に異なるのは意思決定の最終決定責任だ。この意思決定を、状況に合わせた暫定解として常にその選択を繰り返すことが、記憶を作ることであり未来を創造する源泉だと考えてやまない。

### <討議・意見>

- 思考方法の革新はこれから絶対に必要だ。日本の教師は、問題を提示して、どうするか？と問いかけるが、米国では事象を示して、この課題は何か？と問題を探させる。これからはそういう発想をしていかないとグローバルとして通用しない。

【次回開催日】5月18日（金）午後3時 学士会館310号会議室