

ガバナンス研究部会（第246回）議事録

日時：平成30年9月14日（金）15:00～17:00

場所：学士会館310号会議室

出席者：今井、板垣、井上、上原、荻野、勝田、小林、嶋多、中嶋、山本、山脇、

【報告事項】

12月21日17時半より306号室で忘年会を行うので予定されたい。

【定例研究発表】

1. 「攻め」と「守り」の止揚監査（山本 正部会員）

<概要説明>

- 現代の企業経営においては、戦略を磨くこと（「攻め」のガバナンス以下G）と内部統制システムを磨くこと（「守り」のG）の両方が必要である。「攻め」のGと「守り」のGは、二項対立的に論じられるが、相関性が高いので、「付加して一体」のものとして止揚し、「攻め・守り」のGの質を高めるべきである。
- 監査役監査もCGC基本原則4や原則4-4の趣旨に則り、「攻め」と「守り」を止揚した監査を行うべきである。
- 止揚監査の考え方では、企業不祥事等（特損の計上も含む）の主な源泉は戦略不全にある。故に経営判断原則監査の視点として、判例にとどまらず、行動経済学・経営学・失敗学の知見（集団愚考の罨、成功体験の罨、正当性や倫理性の軽視、業界横並びの罨、完璧性の罨、M&Aにおける「勝者の罨」等）を取り入れるべきである。それにより戦略の穴を指摘し、戦略の補正を勧告し、第三者視点で保証すると同時に、戦略不全から生ずる不祥事を未然に防止する。
- また、内部統制システム監査については、実施基準に列挙する「重大なリスク」に加えて、競争戦略を成功（失敗）させる要因（ケイパビリティ等）も視野にいれて情報収集することになる。それが経営判断原則監査の要件でもある。
- 監査役監査は、「予防監査」とはいいながら二項対立的発想から、「攻め」のGへの関与には消極的であったが、監査役も止揚監査を磨き上げて、時代の要請に応えていく必要がある。監査役制度の有効活用（止揚監査）は、日本企業の持続的発展のための必要条件の一つである。

<討議・意見>

- 「攻めのG」と「守りのG」という概念そのものがよく分からない。Gに攻めがあるのか？業務執行に攻めと守りがあるというのなら分かるが。攻めのG、守りのGについて各人が異なった定義づけをしている可能性もあり、議論のベースをさらに詰めたほうがいいのではないか。
- 攻めと守りが一体化するというのは分かりにくい。2つがそれぞれ別物として存在し双方が助け合うというイメージが適当だと思う。
- 本論では、取締役と監査役の責任が重なっているように見える。監査役がそこまで責任を負うべきかという問題もある。取締役の責任だとして監査役が黙って見過ごすこと

も好ましくないが。

- 内部統制システム整備運用の重要性が言われる今、監査役の役割も広がっていくべきだろう。従来学者が言うような違法性監査に留まっていたのでは役目を果たせない。そのときに監査役と監査委員（監査等委員）の役割や仕事ぶりに違いがあるのかは今後詰めるべきテーマだ。また、本論に経営倫理の観点をもっと盛り込んでほしい。

2. グローバルM&A（Merger & Acquisition）企業買収・合併における企業文化の果たす役割と日本企業の海外M&Aの現状と課題（中嶋康雄部会員）

<概要説明>

- 企業がM&Aを通して事業領域や規模の拡大を図り、グローバル企業として成功する要因は、“企業文化の質”にあるのではないかと考えている。これら企業の企業文化が果たしてきたM&A成功の鍵を探り、あわせて日本企業の「海外M&A」の実態とそこから見えてくる課題を検証してみたい。
- 企業文化については、E.H.シャイン、梅澤正、C.I.バーナードなどの先行研究があるが、これらの論点を整理すると、企業という組織体は、異なった個々人の集合体であるから、彼らの協働意欲の結集が不可欠であり、その為には、彼らが一つになれる目標・目的を掲げてそれに向けて適切な誘引を行うということになる。
- ビジヨナリーカンパニーとして成功した企業は、いずれも常に“組織”を築くことに全力を注ぎ、組織として卓越することによって、素晴らしい製品やサービスを生み、優秀な経営者を排出し、継続性を保ってきたのである。
- 日本企業の海外M&Aで「成功」と認識している企業は、3割強に過ぎず、15%の企業が、自社の企業文化の共有の試みを全く行っていない。また、22%の企業が企業文化の共有について目に見える成果を確認できず、失敗企業の50%が、企業文化の浸透がうまくいっていないという。
- 今後、日本企業がグローバル企業として成長していくためには、日本企業の“組織文化”とそれを支える“制度文化”が異文化の壁を乗り越えるだけの普遍性を備え、様々な価値観に対して柔軟に対応し、認め合う多様性が求められるだろう。

<討議・意見>

- M&Aの成功失敗の要因を企業文化の問題に求めることは興味深い論点だが、M&Aは元来ビジネスそのものであり、ビジネスに必要な効率性やコストバランスを失ったときに失敗している。企業文化の融合がうまく行かないからM&Aが失敗した事例はあるのか？
- 先行研究者の引用にあまりこだわらず、企業人としての観点からこの問題を展開してほしい。日本企業のM&Aがなぜうまく行かないかについては、研究する価値が大きい。統計資料や事例の分析を行いもっと実証的に説明したほうがいい。
- 論文として冒頭「仮説」を立てたというのであれば、その論証をしっかりとってほしい。また、表題が広範囲に亘りすぎてないかについても考えてほしい。

【次回開催日】10月12日（金）午後3時 学士会館309号会議室