

監査・ガバナンス研究部会（第196回）議事録

日時：平成26年2月21日（金）15:00～17:00

場所：学士会館305号会議室

出席者：今井、上原、大関、勝田、河口、嶋多、中嶋、林、日向、山本、山脇、井上
(文責)

【定例研究発表】

1. 「監査等委員会設置会社」のガバナンスを考える一予稿（勝田和行部会員）

<概要説明>

- ① 日本企業のガバナンス向上を図るため、会社法改正案で新設が予定されている「監査等委員会設置会社」を活かした新たなガバナンスの構築を提言したい。制度設計面での主な改正点は、i)従来の「監査役会設置会社」、「委員会設置会社」に加え、「監査等委員会設置会社」を創設する、ii)公開会社かつ大会社である「監査役会設置会社」で社外取締役を置かない場合には、その理由について説明責任を負わせる。
- ② 「監査等委員会設置会社」は、監査役を置かず取締役のみで構成される。監査等委員会は3名以上の取締役（うち過半数は社外取締役）で構成し、いずれも取締役会での議決権を持つこと、また、執行役を義務づけない。新制度への移行を促すためインセンティブが付与されている。
- ③ 「監査等委員会設置会社」については、対症療法的という批判とともに、監督と執行の分離が不十分、監査機能が低下するのではないかという問題点も指摘されている。しかし、企業側がこれら問題点を意識し、監査役制度で培った内部統制等に関わる監査実務や日本の経営の良さ・強みを活かした仕組みづくりを行えば、特に中堅上場企業では、社外取締役を新規に採さなくても済み、採用しやすいと考える。
- ④ 日本企業におけるガバナンスの課題は、経営者の規律づけの明確化・強化、成長戦略としてのガバナンス強化、グローバルな準則、ガバナンスに関する説明責任である。また、日本的ガバナンス再構築の視点は、自律的ガバナンスの確立、日本の経営の良さ・強みの再確認、グローバルなガイドライン等への準拠、ガバナンスに関する情報発信である。「監査等委員会設置会社」を通じて新たなガバナンスを構築するためには、日本企業が前述したガバナンスに関わる課題と再構築の視点を踏まえ、取締役会の監督機能を明確化・強化していくことが重要である。

<討議・意見>

- ① 会社法改正で予定されている「監査等委員会設置会社」は、学者が頭で考えたようなもので、実効性が不明。本来経営実務の分かった人がしっかり考えるべき。
- ② トヨタ等の大企業が採用することはない。むしろ中小企業に向いている。
- ③ 「監査等委員会設置会社」にすれば、ガバナンス強化につながるという根拠がもう1つ弱い。制度のメリ・デメに論点を集中してはどうか。
- ④ 現在常勤監査役が行っている監査行為を社外取締役を中心にしてやれるのだろうか。内部監査部門が充実していないと無理ではないか。
- ⑤ 「監査等委員会設置会社」に誘導するため色々な“甘味材”が仕込まれているので、それに目当てに制度改定する企業が続出しては問題だ。
- ⑥ まだ法律が改正されていない現段階で、この論題は1年以上早すぎると思う。

- ⑦ 海外投資家への説明責任といっても彼らの保有目的が異なり、ガバナンスに対する見方も異なる。ISSのような議決権行使助言会社は形式面を重視するから、「監査等委員会設置会社」の導入を肯定的に受け取るかもしれない。

2. 日本航空（JAL）の再建に見る「経営者 稲盛和夫の経営哲学」の学問的考察 （今井 祐部会長）

<概要説明>

- ① 稲盛和夫氏は、経営破綻した JAL の再建にあたり、わずか 2 年半で再上場を果たした。2010 年度の予想営業利益 641 億円に対して、実績は 1884 億円、この改善額 1243 億円の内 403 億円の増益要因は JAL 財務担当者でも説明しがたい数字であったという。この見えざる力の元になった①稲盛経営哲学「心の経営システム」の原点及び②稲盛手法は、学問的に見て理にかなっているのか偶然なのかの 2 点を考察してみたい。
- ② 稲盛和夫氏は JAL 会長就任後、「リーダー研修」を手始めに、JAL グループ企業理念・フィロソフィー（企業行動規範）の作成・研修、組織改編と採算責任の明確化、業績報告会による職場での創意工夫の奨励等を次々に実施した。確固たる「心の経営システム」と精緻な部門別採算制度をベースとしたアメーバ経営により、意識改革が末端まで浸透し、その結果、不採算路線からの撤退、40%の人員削減、20%の人件費削減、最大 53%の企業年金削減等の再生戦略が社員に共感を持って、受け入れられ再建が成功した。
- ③ 稲盛氏は「全社員の物心両面の幸福」を追求することで、お客様に最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献するという従来の発想とは逆の経営理念を掲げた。これは、会社で働き、幸せになりたいと思う社員がいて初めて、お客様へのサービスや企業価値、社会貢献が実現できるという氏の信念にもとづくものであった。
- ④ こうした稲盛氏の経営手法は、青山敦、高巖等の研究対象となり、風通しの良い職場づくりと職場の裁量拡大を実現していく稲盛式「心の経営システム」は理論的にも理に適っていると評価されている。

<討議・意見>

- ① 過去の JAL の経営はひどかった。破綻したことでかえって稲盛改革がやり易くなったとも言えるだろう。
- ② ガバナンスの定着には、制度と運用そして心が揃う必要がある。「心の経営」は相手を人間として見ることであり、全社員の物心両面の幸福を願う経営が成功している。かつての“日本的経営”を見直すべきだろう。
- ③ サウスウエスト航空も、社員が第一、顧客は第二としている。JAL 改革と合致している。マイケル・ポーターも社員の幸福の重要性を言っている。
- ④ JAL 再生のために、会社更生法の適用等により、どれだけ政府等の援助（切り捨て額含む）があったのかを明示するべきだ。
- ⑤ 稲盛哲学が JAL に本当に浸透、定着したかは、これから分かることであろう。稲盛氏がいなくなって元に戻ることがないようにしてもらいたい。

【次回開催日】 3月14日（金）午後3時 学士会館 305 会議室