

## 監査・ガバナンス研究部会（第207回）議事録

日時：平成27年2月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

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

### 【定例研究発表】

#### 1 病院組織の内部統制に関する研究（日向浩幸部会員）

##### <概要説明>

- 質の高い医療として「高度先進医療と熟練した技術」と「適切な療養環境」は外部からある程度の尺度で評価することができるが、「医師の良心に基づいた思いやりのある医療」のような心の面の活動は、なかなか評価しがたい。質の評価には、自己評価や患者評価のほかに第三者評価の方法もある。「公益財団法人医療機能評価機構」が1995年に設立され、1997年から評価認定事業を行っている。
- 医療が公平・公正に提供されるか、倫理観、価値観や法制度などに則っているか、医療のコストパフォーマンスが高いか、医療に関する徹底的な情報開示・公開ができていかなどをチェックする手段として、病院組織の内部統制を考察したいと考えるが、今のところ十分な分析が出来ていない。今後の課題とする。
- 1つの事例を紹介すると、高知医療センターのケースでは、病院が事業をPFIに委託したが、悪徳理事が公私混同的に病院の資金を使ったり贈与を受けたためコストが大幅にかさんだという。こうした医療組織の不正の具体例をCOSO内部統制フレームワークに当てはめて分析してみたい。
- 高信頼性組織であるためには、何よりも組織メンバーのマインドの高さが不可欠であり、このマインドを高めるためには、1) 失敗から学ぶ、2) 単純化を許さない、3) オペレーションを重視する、4) 復旧能力を高める、5) 専門知識を尊重するの5つのプロセスが必要となる。

##### <討議・意見>

- 医療の内部統制という時に、適切な組織マネジメントと医療行為の倫理性の2つの側面があると思うが、高知医療センターの事例は前者の問題であり、特に医療機関に限った話ではない。医療行為の倫理性に焦点をあててはどうか。
- 高知医療センターの問題理事は人格的にも問題があった人で、いわば統制環境を経営者が破壊した事例だ。
- 医師の世界ではガバナンスが効いていない。その原因は医療法にあるのかもしれない。
- 医療機関の評価は企業評価に比してずいぶん遅れている。医療機能評価機構も評価というにはまだまだ甘い。患者から見た好ましい医療機関を明らかにするような評価が望まれる。
- 医療に関する内部統制の問題はこれからますます重要となる。研究の深化を期待する。

#### 2 社外取締役の役割と機能する為の環境と条件（中嶋康雄部会員）

#### <概要説明>

- 今回の会社法改正の目玉は社外取締役の選任強化であるが、社外取締役の選任を求める背景、社外取締役への期待と役割、その役割を果たすための環境や条件はどのようなものなのか等について考察したい。
- 日本企業は「年功序列と終身雇用制度」のもと、生え抜きの従業員によって支えられ発展してきた。しかし昨今の経済環境の変化とともに、日本企業の成長の遅さ、リスクを負わない体質、株主資本の非効率的運用等日本企業の経営体質に疑問が呈されるようになってきた。このような日本の経営体質に対する批判が企業統治改革を求める声につながっている。
- 問題意識は以下のとおりである。1) 大方の取締役会は社内役員中心で構成されていて、代表取締役を監督することが困難。2) 持ち合い株の解消により、海外機関投資家の株式保有比率が飛躍的に高まった。彼らは「株主主権論」に基づいた企業統治を日本企業に求めている。3) 安倍内閣は成長戦略の一つとして企業統治改革を取り上げ、社外取締役の実質義務化と、機関投資家に対して長期的企業価値向上に貢献する行動を求める「日本版スチュワードシップ・コード」(SSコード)を提唱している。
- 一方、株主主権論に対する様々な懸念も出てきている。ROEの最大化を目指す米国流の経営に対しても批判があり、今後は多様なステイクホルダーを念頭に株主価値の増大とGDPへの貢献をどうバランスするかが問われている。
- 日本企業が培ってきた企業文化とその強みは、「株主主権論」の概念を取り入れた企業統治変革の中においても、決して軽んじられるようなことがあってはならない。

#### <討議・意見>

- 社外取締役といえども代表取締役が実質的に人選するのであれば、社内取締役とメンタリティは変わらないのではないかと。社外取締役がガバナンスの決め手と言い切れるのか。社外取締役よりも現行の監査役制度の方が強力だ。ただし人を得ていない。
- 現在の風潮は、社外取締役と監査役のメリ・デメを比較対照しているわけではなく、ますますウエイトを高める海外の機関投資家が、社外取締役を求めている以上その意向に沿った制度設計をするべきということではないか。現在の証券市場では国内要因よりも海外投資家の動向で株価が動く時代だ。海外投資家を納得させることも必要。
- 社外取締役を重視したコーポレートガバナンス・コード(CGコード)に準じた意思決定であれば、たとえ結果が想定どおりでなくても合理的な判断をしたと認めようというのが金融庁の考え方ようだ。
- 社外取締役の役割はCGコードでも必ずしも明確ではない。SSコードによる機関投資家からの個別的注文によって具体化していくのではないかと。
- 株主価値向上はある程度認めるが、株主利益だけを追及するのはやり過ぎだ。広くステイクホルダーに目を配る経営が必要。

### 3 その他

山脇部会員より、動議として「今年3月末で今井部会長の任期が終了するが、引き続き今井さんに、もう2年部会長をお願いしたい」という提案があり、出席者全員が異議なく承認した。

【次回開催日】3月13日(金)午後3時 学士会館307号会議室