

監査・ガバナンス研究部会（第210回）議事録

日時：平成27年5月15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、小方、岡本、嶋多、永井、林、日向、中村、山本、山脇、井上（文責）

【報告事項】

今井部会長から、4月25日開催の第144回理事会について報告があった。

【休会者及び新入部会員の件】

高橋榮一氏の休会および小方信幸氏（帝京平成大学教授）の入会が、今井部会長から報告提案され、全員異議なく承認した。

【部会名称変更の件】

- 今井部会長より、部会名称の変更について前回欠席や休会中の部会員の意見も徴した結果について報告があり、賛成が12名、反対が4名となり、運営要領第4条（7）の規定により多数決により、部会名称変更が成立した。
- 新部会名称および実施時期について出席者全員の意見を徴したところ、「ガバナンス研究部会」に、また可及的速やかに実施という意見が多数を占め、来る6月20日の学会総会終了後、最初の理事会で説明・報告することとなった。

【定例研究発表】

1. 「女性CEOと女性社外取締役とで期待される資質が異なる～三洋電機の野中ともよ氏の蹉跌～」（今井 祐部会長）

<概要説明>

- 2002年、三洋電機創業家の4代目井植敏会会長が、創業以来の同族経営の殻を破り、将来経営トップを任せるために、日興リサーチセンター理事長の野中ともよ氏を社外取締役に招聘し、2005年6月には会長兼CEO兼ブランド本部長とした。
- 彼女は従来の「私たちは、世界の人々に、なくてはならない存在でありたい」との経営理念を改め、人と地球を思いやる「Think GAIA」を掲げ「未来の子供たちへ美しい地球を還そう」を企業使命ととらえ「地球といのちに喜ばれる会社」をブランドビジョンとして、「環境・エナジー先進メーカー」への改革を目指した。
- 野中氏は会社業績悪化の中、16千人のリストラと連結対象企業を約300社から200社程度に削減したが、在任期間中に効果は発現せず、翌年以降も赤字が続いた。その間「有価証券報告書」虚偽記載、課徴金納付命令、株式の「監理ポスト入り」、事業ポートフォリオ戦略の失敗、リチウム電池と洗濯乾燥機のリコール、「継続企業の前提」への疑義表明、役員間の対立など野中氏のリーダーシップを疑わせる事件が相次いだ。
- 野中氏の経営者としての資質上の問題点として、①現状分析・認識力不足、②品質・技

術に弱い、③経理・財務に弱い、④甘い倫理的価値観、⑤リーダーシップ不足が指摘されている。

- 結論として、「事を興してきた人」（井植敏会長）の後任として、この時期は「事を正す人」を求めるべき時であったにもかかわらず、野中氏はそういう人材ではなかったように思える。

<討議・意見>

- 野中氏の失敗は、女性役員特有の問題なのだろうか。男でもありうること。会社業績が全く芳しくないときは、誰がCEOをやってもダメということだろう。野中氏本人はそれなりに頑張ったのではないか。
- 野中氏は「事を正すべき人」ではなく、「事を進める人」あるいは「事に乗っかる人」だったようだ。
- どういう人がCEOとしてふさわしいか、指名委員会等で客観的に選ぶ仕組みが必要。
- 経営トップとして、会計知識がないのは致命的だ。繰延税金資産の適不適の判断は、会計や財務の知識に加え、経営者としてのリスク判断能力が試される。

2. 安愚楽牧場問題（その2）～投資詐欺にどう対処するか（井上 泉部会員）

<概要説明>

- 安愚楽牧場のオーナー制度がなぜ破綻したのかについて分析した結果を報告する。結論的に、このオーナー制度そのものがビジネスモデルとして成り立たないものであったということである。すなわち、繁殖牛や牛肉の価格変動、牛の機能喪失リスク等をすべて安愚楽が引き受ける形で、牛を飼育しながら配当や返金を約束しているのは無茶であった。
- この矛盾を新規オーナーからの契約金で賄っていたわけで、本質は“ネズミ講”であった。最終的に4200億円を超える負債を認識しないまま倒産した。これだけの業容でありながら、会計監査が行われていないなど、非上場個人オーナー企業の限界を見せつけた罪深い事例であった。
- 安愚楽に弁解の余地はないが、“美味しい”美辞麗句や高い利回りに惹かれて、多額の資金を投資した人たちも、リスクとリターンが正比例すること、一般金利を上回る金融商品には何かがあるという当然考慮すべきリスク感覚が欠如していたことは問題である。今後、消費者教育の一環として、学校で金融商品や詐欺商法を教えることが必要と考える。

<討議・意見>

- 安愚楽牧場では、オーナー経営者の独断的判断、会計監査の不在、倫理観の欠如など通常の企業レベルのガバナンスが全く存在していなかった。こういう企業もあるということ、それに対応するには国民がより賢くなる必要がある。
- オーナー制度の諸条件をもっと精緻に設定すれば、ビジネスとして成り立つ余地があったのではないか。
- 今後、高齢化社会が進展する中、高齢者に対するこの種の詐欺的勧誘を防ぐ何らかの社会的仕組みが必要だ。

【次回開催日】6月19日（金）午後3時 学士会館309号会議室