

ガバナンス研究部会（第219回）議事録

日時：平成28年3月11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、岡本、河口、勝田、嶋多、中嶋、永井、荻野、林、古谷、山本

【新入部会員の件】

板垣隆夫氏（監査懇話会理事）の入会が、今井部会長から提案され、全員異議なく承認した。

【報告事項】

今井部会長より、梅津会長の就任挨拶文を引用して今後の部会運営の考え方および「研究部会設置規則」について報告があった。

【議事】

- 1 今井部会長より「ガバナンス研究部会会則（案）」の提案があり、論議の結果、2カ所の修正を行い、出席者全員異議なく承認した。
- 2 今井部会長より当部会「平成28年度研究計画（案）」が提示され、平成28年度基本テーマについて別の提案もあったが、論議の結果、出席者全員異議なく承認した。
- 3 井上幹事より、「ガバナンス研究部会年報」作成の提案があり、論議の結果、作成について出席者全員異議なく承認した。なお、費用負担の方法については別途協議とした。

【定例研究発表】

「日本型ハイブリッド・ガバナンス体制を巡る状況とその機能態勢を巡って」

（永井秀哉部会員）

<概要説明>

- ハイブリッドとは「異質の結合からなるもの」であり、起源の異なるものを結合して状況に最もよく適合させる方法を、ハイブリッド（状況対応的）アプローチと呼ぶ。
- 日本のCG体制は、監査役設置会社（全上場会社の大部分）、指名委員会等設置会社（90社）、監査等委員会設置会社（380社）の3種類である。一方、フランスは単層型（取締役会）と二層型の2種類、ドイツは二層型であるなど、CGの国際標準と言われる体制とそれぞれの国の歴史企業風土に根差した体制のハイブリッドに特徴がある。
- CG論の基本は、今井（2014）が主張するように、「会社とは社会をよくすることに貢献すべきもの」、「利益極大化を求めた個別最適化ではなく、コミュニティ・市民社会、日本国、地球環境から見ての最適化の観点」、「会社に対する社会的コンセンサス（受認）なくして経営者による会社支配の正当性はあるのか」という問題である。
- アダム・スミスは「道徳感情論」等を通じて、Commonwealth と Wealth against Common の弁別の重要性を強調し、「真の幸福は心の平静と自足」と説いて、英国市民社会の基盤となっている。ケインズは経済学と政治学の追求すべき問題は、「資源配分の合理性を含む効率」「社会的公正」「個人的自由」であり、こうした質を異にする複

数の問題を同時追求するには、「内省と価値判断」＝「普通の人を愛するような利己的でない情熱的な精神」が必要であり、その基礎は「人間はいかに生きるべきという道徳哲学ないし倫理学であるとした。

- 上村達夫早大教授は、「CG とは何ですかと言われたら経営権の根拠（会社支配の正当性の根拠）をいかに説明するかという話であろうと答える。」「自分に対して牽制的な機能を持つガバナンス・システムの担い手たちが今、経営者を信任しているという事実こそが経営権のよりどころ（「受認」）だと思う。」としている。
- 「会社は誰のものか」という問題に対して、「株主主権論」、「従業員主権論」、「ステークホルダー主権論」などがあるが、主権論にこだわるのは不毛である。外部条件（経済成長ステージの時系列変化、歴史文化倫理観の差異など）の変化の中で、「最も適合的（Coherent）な「株式会社の機能状態」（体制と態勢）とは何か」を考える必要がある。
- 企業統治の多様化とハイブリッド化の実証分析（『日本の企業統治』（宮島他））では、外部ガバナンス（株主との関係；機関投資家比率など）、内部ガバナンス（取締役会改革；執行役導入、社外取締役など）、組織アーキテクチャー（事業ポートフォリオ改革、カンパニー制など）を洗い出し、企業タイプの分析と政策課題の検討を行っている。
- 「主権論」の不毛を脱し、経済の基本原則に従いつつ状況対応的なコーポレート・ガバナンスの最適（coherent）機能状態を作り出すためには、理想を高く掲げ（道徳的な）経営理念を共有する「取締役会（とりわけ社外取締役）」の機能が最高に発揮されるようなハイブリッドアプローチによる体制面の整備・構築と、彼らの責任ある意思決定が最も重要である。それによって執行のトップ（CEO）の「経営者主権」が確立され、擁護と監視を通じてコーポレート・ガバナンスの望ましい機能状態が保証される。

<討議・意見>

- 主権論は、経営者を誰が選び、また辞めさせるかという問題。そういう意味で株主主権のウエイトは大きい。普段はほとんど株主を意識しないが、いったん取締役会が分裂、紛争状態になると、最後にモノを言うのは株主の力ということになる。
- 法律論的には株主主権であろうが、実際の株主の動向を見ているとそれだけに頼っていいのかと思わざるを得ない。ステークホルダー全体の視点が必要だ。
- 社外取締役は位置づけが重い。同化しない視点で厳しい指摘は行おうが、結局それが経営者を守ることにつながる。指名委員会で「サクセッションプラン」を作り後継者の選別と養成に関わることも「信認と受認」の相互信頼の基礎となり有益である。
- 主権論は不毛と言われたが、株主主権論、従業員主権論、ステークホルダー主権論はそれぞれそれらが唱えられた理由があるはず。それをもっと詳しく説明しメリ・デメを比較対照してほしい。
- 永井さんが関与しているりそな銀行グループにおいて、HD は委員会設置会社、傘下の事業会社は監査役設置会社になっていると聞き、事業会社は現場に密着した監査が必要だから、わが意を得たりという思いだ。
- 今回は研究ノートではあるが、「問題意識としたハイブリッドの背景」、「タイプⅠハイブリッド及びタイプⅡハイブリッドと業績との関係」、「結論にかえて」、「今後の課題等」との相互関連性について更なる研究を進めて頂きたい。

【次回開催日】4月15日（金）午後3時 学士会館309号会議室