

ガバナンス研究部会（第221回）議事録

日時：平成28年5月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館310号会議室

出席者：今井、大関、勝田、嶋多、中嶋、林、日向、山本、山脇、永井、岡本、板垣、
宮澤

【報告事項】

部会長より第150回理事会に関する報告が簡単になされた。また、山本監事が、井上監事が纏めた「27年度年報」を出席者に20冊配布し、会計を進めた。

【新入会者の件】

宮澤直幸さんの入会の件、会則第2条に則り入会を求め、全員一致で承認された。

【定例研究発表】

1. 「東芝事件等と守りのガバナンス(その2)」(今井祐 部会員)

<概要説明>

○東芝等の企業不祥事を起こした企業は立派な企業理念・倫理原則・行動準則等を持っていたが、所詮絵に描いた餅であった。多くの場合、米国のDr.D・R・クレシー教授の「不正のトライアングル」即ち、動機（トップからの強いプレッシャー）、機会（内部統制の甘さ）、姿勢と正当化（首になりたくない）の3要素が揃うと善人といえども背信行為を行うとの法則に該当する。この3要素各々が揃わないように分断する「仕組み」が必要である。

○提言一3「ミッション・ビジョンのタテの展開による、企業グループ内、価値観の共有化・制度化」はCGコードの原則2-1、2-2、2-3、2-5、3-1、4-1、5-1①、5-2の8つの原則の有機的一体化を含む13項目からなる制度化である。これは一般企業に普遍的に適用可能な不祥事防止策である。その内の主要項目は次のごとし。

○経営理念の再構築について、東芝の第三者委員会は「あるべき確固たる企業倫理（企業理念）を策定・構築することが重要である。」と述べているが、未だ、変更していない。

○「経営層及び“倫理・コンプライアンス委員会”への各部門からの倫理監査の実施状況の定期的フィードバック、特に有事における悪い情報の早期報告とリスクマネジメントの実施」は大事な項目である。東洋ゴムの免震ゴム事件は国交省への事故報告に2年掛かった。米国司法省は独禁法事件での「遅報」やCP委員会の形骸化を嫌う。量刑が重くなる。

○倫理監査の一環として、「評価質問書や従業員意識調査等の定期的実施、及び内部統制部門による継続的倫理監査の実施とその結果の人事考課への反映」も重要である。

○提言一3はCGコードというソフトロー（制度）を活用した「企業グループ内、価値共有化・制度化」という「運用」と倫理教育等による「経営者資質」良化の話である。CGの実効性を上げるためには「制度とその運用と経営者資質の三位一体の改善・改革」が筆者の持論であり、最重要項目である。

<討議・意見>

○経営者に倫理的価値観を如何に涵養するかについては経験主義と生得主義があり、両方を考えながら、倫理教育および課長研修～役員研修の過程においてじっくり人材を

観察し、経営者資質を見極めていくことが大事である。

- 下請法違反事件や基準を超えた汚染水事件等の経験において、「隠し事をしない」企業風土が大事であると痛感した。
- 経営者資質におけるインテグリティ（廉直性）とは経営者良心（conscience）の問題でもある。
- 経営計画等の作成プロセスにおける本部と部門との意見調整過程において、真摯に向き合えばかなりの問題点は出てくるはずである。
- 倫理監査の重点化のツールとして、評価質問書、従業員意識調査書、内部通報報告書、消費者センター月報、SH ダイアログ等を活用して問題部門を絞り込むこと有効である。

2. 「攻めのコーポレートガバナンス～監査・監督の「創新」を考える～」(山本正部会員) ＜概要説明＞

○本稿では、「戦略」のイノベーションに監査・監督は、どう取り組めばよいか、即ち企業の「持続的成長と中長期的企業価値向上」に寄与し、「代表訴訟への恐れ」を軽減する合理的監査・監督とはどのようなものかを検討する。「攻め」の観点からこれまでと違った視点（監査・監督の「創新」）の必要性を訴える。

○ 戦略は、アートであり、経営者の事業観とはいいながら、成功の必要条件として監査・監督の関わり場所がある。（1）人事権の適切な発動（CEO の選任等）（2）立ち位置・道具と戦略の整合性評価（監査・監督の合理的保証機能）（3）リーダーの持つバイアスの是正（監査・審査の質問力）（4）同調とバックアップ（経営判断原則との整合性）等である。

○次に、監査・監督が効果をあげるため新たな視点で関わる必要がある。（1）CEO 選解任のメルクマール（2）内部統制システム要素の視点拡大（3）戦略の失敗に備えた対応（経営判断原則の抗弁）（4）質問力について（助言方式より質問方式）（5）経営学の知見例（成功例・失敗例に学ぶ）等である。

○大方の「真面目な企業」の業績が果々しくなく、国富が先細りしてゆくことも由々しき事態である。企業業績の長期低迷は、ガバナンスの問題（戦略不全）であるとするのが実証研究の知見である。CGコードが述べているように、取締役、監査役は「受託者責任」を自覚し、「攻め」の観点から新たな視点で業務遂行をして、企業の中長期的価値向上に尽力すべきであろう。

＜討議・意見＞

- 「攻めのガバナンス」とは経営判断原則に基づいてリスクテイクすることである。
- 「監査・監督」の定義とは攻めの監査は監督の一部であるとの考えに基づいている。
- 監査役は取締役会において投資判断のチェック機能を果たすべきであるが、それ以上に入り込まない方が良いのではないか。
- 戦略論も含めて「攻めのガバナンス」を監査役に求めるためには、補助者が必要。
- 日本監査役協会の新監査役監査基準（特に 13 条）を各企業の監査役基準にそのまま適用する時は慎重審議が必要。

【次回開催日】6月10日（金）午後3時 学士会館310号会議室