

ガバナンス研究部会（第229回）議事録

日時：平成29年2月24日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、板垣、井上、上原、岡本、小方、勝田、嶋多、中嶋、林、日向、古谷、宮澤、山本、山脇、逸見（新入）

【報告等】

- ・ 今井部会長より、1月28日開催の第153回学会理事会について報告があった。
- ・ 今井部会長より、逸見彰彦氏を部会員とすることを諮ったところ、全員一致で承認した。
- ・ 井上幹事より、平成28年度部会年報の作成について報告があった。

【定例研究発表】

1 「「アングロサクソン型コンプライアンス」と「日本型コンプライアンス」 ーグローバル・コンプライアンスに関する一考察」（岡本展幸部会員）

<概要説明>

- 欧米の追従的模倣的ではない、日本企業としての経営理念を維持しつつ、世界共通の価値観に裏打ちされた倫理観にもとづく実践的なグローバル・コンプライアンスがいま求められている。
- コンプライアンスという言葉が日本に入ってくる以前から、日本企業は三菱商事の「三綱領」、住友商事の「文殊院旨意書」などコンプライアンスに該当する企業文化を保持していた。近年アングロサクソン型コンプライアンスが導入されて、従来の日本企業の経営理念と衝突し摩擦や混乱の原因となっている。
- コンプライアンスは、①法令順守、②社内諸規則等の順守、③法の精神や社会の良識・常識等社会規範の順守から成り立っている。アングロサクソン思想の反映は、①では、金商法における自己責任原則等、②では、自己管理型金融検査マニュアルの策定等に現れ、③では、社会の良識や常識の変質・変化を加速度的にもたらしている。
- 日本型経営の特徴は、人本主義、長期視点型、協調集団主義、信頼に基づく取引、意思決定不透明であり、これに対し、アングロサクソン型経営では、株主中心、利潤最大化、個人責任主義、短期志向、透明な意思決定過程等となる。
- コンプライアンスの定義は必ずしも定まっていないが、自分なりに整理すると、上は「社是・社訓・経営理念」、下は「社内諸規則等」、それ以外に監督官庁の「監督指針」、業界団体の「行動憲章」などに囲まれた概念と言える。
- アングロサクソン型社会規範が普遍的な妥当性を志向して日本に導入されたが、いまだ従来の日本型規範と同化しきれないまま「西洋的領域」が残っている。今後経営陣の意識改革や倫理観の転換なくして、企業文化の革新はあり得ない。

<討議・意見>

- 日本の経営風土を考えるに、電通の「鬼十則」のようなものが、今も生き残って社員手帳などに掲げられていることに驚く。今では全く通用しない内容が多い。
- コンプライアンスの構成要素中、法令と社内規定等は分かり易いが、法の精神や良識・常識の部分は、確たるものが基準であるわけではなく、裁量の余地も大きく最も問題が多い。この部分は「社会適合性」、「利害関係者への配慮」と説明されるが、これこそがコンプライアンスの核心ではないか。

- アングロサクソン型コンプライアンスの本質を見ないまま、日本型に変形させてしまうことが、日本は遅れていると言われる理由ではないか。
- 社会的責任（CSR）についても欧米型CSRを機械的に導入するのではなく日本型との融合・同化が必要。結論部分にある「企業経営者の人間観・倫理観」については持って生まれた生得主義と教育・研修で得られるという経験主義があるので、人物評価と倫理教育の両面が必要か。
- 金融庁の厳格なる検査マニュアル主義から「稼ぐ力」重視への転換が伝えられるが、しっかり見極める必要がある。

2. 「M&A(合併・買収)に見る日本企業の経営力と課題」(中嶋康雄部会員)

<概要説明>

- 米国では、1980年代になって株式取得による企業買収、会社乗っ取りが盛んになり、「企業価値の最大化」を達成する手段としてのM&Aが位置づけられていった。しかしRJRNビスコの買収のように関係者は儲けたが、ビスコは借金漬けのまま食い物にされるといふ惨憺たる例もあった。しかし、紆余曲折はあったが、結論として米国政府もM&Aの有益性を認めている。すなわち、①生産面と流通面における経済性の向上、②資産の最適配分、③経営面における効率の向上である。
- 一方、日本ではM&Aには悪いイメージが付きまどっていた。会社側に株を高値で引き取らせることを目的にした株買い占めが横行し、また米国での悪い事例が紹介され、「欧米型M&Aは日本の企業風土にはなじまない」というのが通念となっていた。乗っ取り防衛のための安定株主工作が推奨されたのもこの時期である。
- 1971年の証券取引法の改正・公開株式買付制度、第三者割当増資、1999年4月の「実質支配基準による連結」原則の導入、「補償類似行為の原則開示」の導入、2001年3月期より退職給付金の時価会計が導入される等により、M&Aに関する基本的ルールが整備されてきたことや、日本の経営者がM&Aを実際に経験する機会に恵まれてきたことによって、M&Aは決して「悪い事」ではなく、「企業の戦略的な経営のための選択肢の一つ」という認識に変わってきている。
- M&Aを更に意味のあるものとするためには、まだ日本企業・日本社会には解決していかなければならない課題がある。すなわち、①グローバル企業の役員として相応しい経験や資質、高い専門性と知見を有する独立社外取締役の存在、②グローバル人材の育成、③労働市場の流動化である。

<討議・意見>

- M&Aを今後とも有効なものとするために、3つの課題を挙げているが、「取締役会構成における多様性」は、特にM&Aに限らず一般普遍的に重要である。
- M&Aと一括りに言うが、「敵対的」と「友好的」とでは意味合いが違う。それぞれ分けて分析しては。
- 日本では合併に伴う「のれん」が25~30兆円にのぼり、年間純利益の9割を占めるという。この「のれん」に東芝のような問題が横たわっている。
- 「のれん」が大きくなるのは、入札による買収のせいだ。冷静な経営判断を超えて値が吊り上がる傾向がある。我が国のM&Aの成功率が30%しかないことの原因の一つでもある。
- 事業拡張の手段としてM&Aを活用するにしても、経営者自ら理解できない事業に乗り出すのは危険だ。そういう限界をわきまえた経営者が必要。

【次回開催日】 3月17日（金）午後3時 学生会館310号会議室