ガバナンス研究部会（第２９０回）議事録

日時：2022年9月１６日（金）午後３時～５時
場所：WEB 会議
出席者：板垣、井上、今井、遠藤（元）、岡田、荻野、勝田、河口、齊藤、嶋多、小林、
空手、戸村、中嶋、浜辺、林、福田、古谷、山本、水尾（計２０人）

【報告等】
７月 30 日・31 日に開催された第 30 回記念研究発表大会について、大会参加者から大会運営に関して感想や今後改善が望まれる点などについてのコメントが寄せられた。

【定例研究発表】
１　「新しい資本主義」における監査・監督を考える～経済再生には、他律的 CG 革新に加え、自律的 CG 革新が不可欠～（山本正部会員）
＜概要説明＞
○　岸田政権は『新しい資本主義』（2022 骨太方針）を提唱。背景には、世界的な新自由主義の見直しの風潮と「日本経済の失われた 30 年」がある。経済再生の肝は、日本企業の CG の革新しかないとし、岸田総理の政治目標は、①新しい資本主義を実装し、諸課題を解決し、日本の実力を世界に示してゆく、②権威主義的体制からの挑戦に対し、自由主義・民主主義を守るというもの。
実装のポイントは、以下の三つである。①物的資本から人的資本へ、②小さな政府から大きな政府へ、③情報開示を進め、エンフォースに民間パワーを活用。
○　失われた 30 年の原因は、財政・金融政策のミス等も挙げられるが、主要なものは、日本企業の「経営マインド（価値観）」が、時流に合わなくなってきたから。政府主導の他律的 CG 改革にくわえ、自律的改革が必要。危機感を醸成するシステム作りが不可欠。
○　危機感を醸成するシステム構築の骨組みとして、プロスペクト理論の「参照点が変わると価値観はガラッと変わる」という知見を活用することを提案する。現状経営の「参照点」は、「いわゆる堅実経営」であるが、参照点を「株式市場による芳しくない評価（PBR が低く何時淘汰されてもおかしくない）」におくと、危機感が醸成される。株価（PBR）を KPI とする経営マインドによって、経営戦略の見直しインセンティブが働く（CEO 選解任の考え方が変わる、リスクを積極的に取る、人的投資を重視、機関投資家との対話が進む等の効果が見込まれる。
中長期的に株価を上げる諸努力（ESG 改善）は正義であり、経営倫理に適う。故に株価（PBR）を KPI として経営執行・監督・監査を行うことは、積極的に評価されるべきである。
○　経営の参照点を「株価（PBR）」とするシステムの実装化を各企業に期待したい。

＜討議・意見＞

○　失われた 30 年問題に関して、これを企業の責任だけに帰するのは如何なものか。
○　失われた 30 年の最初の 10 年はバブルの後始末、リーマンショックを含む次の 10 年は DX 改革への対応の遅れ、東日本大震災を含むその後の 10 年は政権交代による混乱やアベノミクスに特徴づけられる。政府の政策や企業の施策が必ずしも人々の豊かさに結びついていないことが問題である。
○　わが国の問題点だけを議論するのではなく、この 30 年で成果を挙げた国や企業を研究することが有効ではないか。
○　教育、政策に加えコーポレートガバナンスにも問題があった。企業に危機感はあったが、危機に適切に対応する能力が経営者になかったことが問題であると考えられる。
○　効率的市場仮説は現実の市場を適切に説明するものではないことから、CEO の選解任に株価を用いることは、CEO が短期的な株価に右往左往することに繋がりかねず、適切ではない。
○　CEO は市場からの理解を得るために、IR を積極的に行うべきである。

２　「人権ガバナンス」の内部制度化～サポートする人権教育・訓練と内部通報制度の視点から～（水尾順一部会員）

＜概要説明＞

○　企業のサステナビリティ・ガバナンスについて、国連環境計画・金融イニシアチブの定義をもとに、「人権ガバナンスの内部制度化」について考察する。人権ガバナンスとは、「組織が進める SDGｓ戦略を成功に導くための人権に関するガバナンスとし、安全・安心な社会の構築に結び付く“堅固な守り”と、顧客や従業員の人権に配慮した取り組みで安全・安心を感じさせる“積極的な攻め”の両面から取り組む統治・統制のメカニズム」と解釈することができる。
○　人権ガバナンスを浸透・定着させるために２つの方策が求められる。「人権教育・訓練」は、組織や構成員に人権ガバナンスの考え方を普及し、浸透・定着させるための活動であり、その目的は人権に関する基礎知識の付与と問題解決能力の向上にある。サイモン(Simon)によれば「教育・訓練」は、構成員自身の内側に働きかけ彼らの内発的意思決定や行動に影響を与え、組織全体の価値観にも影響を及ぼすものということができる。「内部通報の認証制度」は、2019 年２月から消費者庁の内部通報制度認証がスタートし 2022 年１月末時点で 133 社が同認証を取得していた（2022 年２月１日から休止）。
○　日本コンプライアンス&ガバナンス研究所〔JACGI〕は、その休止後、新たに内部通報マネジメントシステムの整備・運用状況を事業者が評価・点検するため「JACGI-内部通報マネジメントシステム・アセスメントシート（ISO37002+α評価・点検ツール）」の提供を 2022 年４月に開始した。期待される効果は、「国際的な通用性の高い ISO37002、改正公益通報者保護法指針およびコーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応を行っていることにつき、合理的な根拠に基づく説明が可能となる。
○　「人権教育・訓練」の実施と、前述の内部通報を評価する「アセスメントシート」が、ステークホルダーに安全と安心を提供し、人権ガバナンスの内部制度化をとおして人権を重視する企業文化の構築につながることを期待したい。

＜討議・意見＞

○　人権ガバナンスを守りと攻めに分けて考えることは必要なのか。人権はコーポレートガバナンスとは異なり、守りと攻めが１つの事象の裏表の関係に位置づけられるのではないか。

○　守りの人権ガバナンスはコンプライアンス違反に対応した体制の整備、攻めの人権ガバナンスはゼロをプラスにしていくという意味であり、たとえば男女共同参画を通じて人権に対する動機付けを強化していくことが想定される。

○　2022 年 2 月に公表された EU の「コーポレートサステナビリティ・デューデリジェンス指令案」に見られるように、ヨーロッパは人権に関して先進的な動きをしており、これらの動向を注視していく必要がある。

○　人権は幅が広い概念であるが、日本における人権侵害は、具体的にはハラスメントの問題が大きい。また外国人差別も大きな問題である。欧米の人権侵害概念と違う。

○　セブン＆アイ・ホールディングスが先進的なグリーバンスメカニズムを構築しているが、この背景には加盟店の店主との関係に関する議論があったと考えられる。

○　サステナビリティや ESG といった言葉が飛び交っているが、企業の経営者や役職員の多くが腹落ちして対応しているのかについて疑問がある。経営トップが本気で理解しているのが全体の 1 割、中間管理職が理解して対応しているのが 2 割、残りの 7 割はコンサルタントに依頼して形を作って時流に乗っているだけかもしれない。

○　世代の問題も大きい。Z 世代は SDGs に熱心であり、世代が変われば世の中の動きも大きく変わってくるのではないか。

【次回開催日】１０月２１日（金）午後３時　WEB にて開催