

ガバナンス研究部会（第267回）議事録

日時：2020年7月17日（金）午後3時～5時

出席者：（WEB会議参加者）板垣、井上、今井、遠藤（元）、荻野、勝田、小林、嶋多、中嶋、永井（郁）浜辺、林、古谷、水尾、山本、（PCによるQ&A参加者）山脇
合計16名

【定例研究発表】

1. 「内部通報の将来展望」（水尾順一部会員）

<概要説明>

- 2020年6月8日に、公益通報者保護法の改正案が国会で可決された。その結果、「内部統制の最後の砦」とも云われる内部通報制度は、国内外におけるさまざまな環境の変化により、単にその整備・運用が求められる段階から、いよいよ、制度の質を各企業が客観的に証明できなければ大きなリスクとなる時代に入りました。
- 政府の検討会委員等を務める中で、私がこれまでに得た知見や国内外のさまざまな制度・環境の変化等を踏まえつつ、内部通報制度と認証制度に関し以下の将来展望を示したい。
 - ① 政府が強力に推進、②消費者・事業者・労働者からの内部通報制度の質に対する要求の高まり、③不祥事企業が内部通報制度認証を信頼性回復に活用、④制度間競争の本格化（企業の内部通報制度 vs 行政機関・マスコミ等の情報受付制度）、⑤海外の報奨金制度のインパクト（もう一つの制度間競争）、⑥内部通報制度の整備の義務化、⑦内部通報制度の実効性を証明することに関する国際環境の変化、⑧第三者認証制度の位置づけ及び見直し、⑨日本版司法取引と内部通報制度の質の関係、⑩内部通報制度の質を「証明できない」ことについての説明責任の発生。
- ⇒ 詳細内容は説明者が執筆した「内部通報制度の将来展望」旬刊商事法務2223号、2020年2月25号参照のこと。
- こうした変化に気がつかない企業は、内部通報制度の質を「証明できる企業」の後塵を拝することになるだけでなく、ステークホルダーや法執行当局に対する説明責任を果たすことができず、淘汰されていくおそれが高い。

<討議・意見>

- 企業の内部通報制度の認証制度とは、いわゆる自己認証であり、客観的な第三者認証ではないから、その質を保証するものではない。そういう中で、自己認証を例えば3年行い、次に第三者認証に移行するだろうという考え方がよくわからない。
- 現状の認証制度は、一定要件を自らチェックし形式的という印象もあるが、認証のために相当な項目を充足する必要がある、それによって仕組みづくりが整っていくという面もある。
- こういう制度ができると、制度づくりに懸命になり、形はできたが中身の伴わないと

ということがしばしば起こる。制度づくりよりも運用の実を上げることが大切だ。

- 企業の実情を見ると、制度はあるし経営者も真剣に取り組んでいるが、現場の担当者レベルの裁く力量の差が大きく、実際の受け付けた事案で失敗している例が多い。担当者に質の高い社員を配置し、必要な教育研修を継続的組織的に行うことの必要性を合わせて説くべきだ。
- 内部通報制度認証登録事業者一覧によるとその過半は生損保・銀行・証券会社等の金融機関である。いま不祥事を多発しているのは製造業である。製造業における内部通報制度の質の向上の仕掛けが必要ではなかろうか。

2. 「イノベーションから見えてくる日本企業の課題」(中嶋康雄部会員)

<概要説明>

- 時価総額ランキングでは、G A F Aの伸びに日本企業全体が後塵を拝している。何故、日本企業は技術力を持ちながら、アップルの携帯情報端末のような新しい価値を世に出すことが出来なかったのか、そこに、経営者の経営力に課題があるのではないかと仮説を立てた。
- 先行研究では、革新的活動への資源投資というリスクを伴う判断をためらい、結果的に知識創造に結びつかない状態にあるとか、日本企業が、「軌道移行」にうまく対応できておらず、新しい市場を認知する力不足、尖った人材を社内で許容する難しさ等を指摘している。また、イノベーションの創発には「技術経営」の重要性の理解が必要であり、それは、“技術の俯瞰図”を持つこと、“筋の良い技術”を見極めることという見解もある。「技術経営」の考え方は、本研究においてしばしば引用を重ねていく重要な示唆である。
- 仮説を立証するうえで、イノベーションのインプットとなる「研究開発投資」、デジタル化に必須となる、「無形資産投資」に焦点を当て、この約10年間の経営者の判断が、企業成長にどのような影響を与えてきたかを、労働生産性、内部留保と研究開発投資、研究領域、リスクテイク、ITやその後のデジタル化への取り組み、WEFの「国際競争ランキング」の結果を通してみてきたが、仮説にそれなりの心証を与えるものとなった。
- コーポレートガバナンスコードは、稼ぐ力を取り戻すことを狙って、基本原則4-2で、適切なリスクテイクを支える環境整備を期待しており、経営陣がリスク回避的な方向に偏ることを防ぐことを狙っている。
- 経営倫理の視点からイノベーションを捉えると、昨今のSDGsの動きは、企業が、経済的価値だけでなく人間性・社会性原理を追求するCSVと言える。SDGsは、今日の世界的困難な課題解決のために提唱された目的であり、“社会の変化の中”に、問題の解決を可能にするヒントが隠されており、それは、第四次産業革命のイノベーションの貢献に負うところが大きい。

<討議・意見>

- イノベーションとガバナンスの関連づけが重要である。アベノミクスの成長戦略を軸

として結び付けられるのではないか。

- 経営者の経営力が弱い構造的要因を明確にする必要がある。かなり語り尽くされている面もあるが、報酬・インセンティブ制度に課題があるのではないか。
- 社外取締役制度とイノベーションとの関連づけは興味深い視点を提供する。
- 企業はリスクのあるイノベーション創発の原動力となる研究開発投資、情報化資産投資及び人的資本投資といった無形資産投資を討議・実施し、関係部署は協力して、イノベーション創発を具体的に考え、話し合い、実行すべきである。
- わが国のイノベーション低迷の要因として、ドル円相場が経営者のマインドに影響したことが挙げられるのではないか。
- 1980年代の日本企業はイノベーションが活発であった。なぜ変わってしまったのか、その原因を明確にすることが求められる。
- 結論として何かがあるのか？ まとめとして仮説の論証が必要である。

【次回開催日】9月18日（金）午後3時 開催方法、場所未定（8月は休会）