

企業行動研究部会議事録（第 299 回）

日時： 2021 年 8 月 9 日 （月） 18：00～20：00

場所： ZOOM 会議室

出席者： 片方恵子、勝田和行、河口洋徳、川村雅彦、北川則道、木村徹、栗栖徳雄、櫻井功男、佐久間健、出口純輔、中村浩策、永井郁敏、野崎篤彦、比賀江克之、肥後文雄、菱山隆二、平塚 直、古山英二、堀場政行、松尾實、峰内謙一（順不同 21 名）

1. 開会

開会に当たり、勝田部会長より当面の予定として 9 月 13 日（月）については、出口会員ご紹介の株式会社東京証券取引所 執行役員上場担当 青 克美 様による、外部者発表「上場企業と経営倫理—証券市場開設者の視点から—」を予定している事、及びこれに先立つ 9 月 11 日には研究交流例会（13：00—15：30）が ZOOM 開催されることが案内され、テーマ発表に移った。（「日本航空の破綻と再生」：経営哲学は企業を再生させるか他）
研究交流例会 サイト申込フォーム：<https://forms.gle/2oGRNaTM88asTia58>

2. テーマ発表

テーマ 1. 企業不祥事の防止に関する研究

—企業倫理および企業文化との関係性からみた提言— 中村浩策部会員

<報告概要>

1. 自己紹介

2. 企業不祥事の防止に関する研究

-企業倫理および企業文化との関係性からみた提言-

1) 現在の課題、リサーチクエッション、研究目的

2) 先行研究、研究の範囲、研究方法

現在の課題、リサーチクエッションおよび先行研究より、研究範囲、研究方法について述べた。

3) 事例調査

6つの不祥事企業ケース、5つの優良企業ケースについて、第三者委員会資料等をもとに比較分析を実施した。

4) 仮説モデル

企業倫理および企業文化、不祥事防止意識の高さ、不祥事発生度合いの関係について仮説モデルを提示した。

5) アンケート調査(含むアンケート項目)

日本の大企業に勤務する 20 代～50 代の正社員（ホワイトカラー）向けに企業倫理および企業文化、不祥事防止意識、不祥事発生度合いに関する 74 設問からなるアンケートを実施。713 名分を有効データとした。

6) 仮説の検証

アンケート結果をもとに、因子分析、相関分析、重回帰分析により定量的な分析を実施し、企業倫理および企業文化が不祥事防止意識を高め、不祥事発生度合いを低減するという関係性は有意であることを確認した。

7) モデルの作成

共分散構造分析により不祥事防止意識や不祥事発生度合いに影響する4つのケースが明らかになった。

8) コレスポネンズ分析

属性と説明変数、属性と目的変数の関係性（類似性）について傾向を確認した。

9) 有識者へのインタビュー実施

分析結果、モデルおよび提言に対する妥当性を確認した。

10) 考察と提言

考察より4つのケースにおいて、いずれも「職場のコミュニケーション」を強化することが重要であることと、そのための施策について提言した。

以上

<質疑・意見交換>

- ・上場企業不祥事事例 173 件の分類（2014 年～2018 年 6 月）において、「会社資産の不正流用」は、明らかに社員の倫理問題だが、「不正会計」は、必ずしも社員の倫理問題と結論付けることは出来ないのではないかと。そもそも、「不正会計」あるいは「適正会計」という考え方は、なぜ生まれたのか。どのような会計処理を行おうと、その企業にとって支障なければ、「企業の勝手でしょう」と行かないのは、いかなる理由によるのか。また、個々の社員の倫理観が正常であっても、「上司の命令なら、非倫理的行為も、自己保存の為にやむを得ない」という考えから、非倫理的な行為に手を染める場合もあり得るのではないかと。企業組織内における「上司と部下の関係」及び「上司の倫理観」と「部下の倫理観」を、同一の次元で論ずるのは非現実的ではないかと。
- ・上場企業の場合ステークホルダーに対する一定の基準があり「企業の勝手でしょう」とは言えない。
- ・現在は、部下の立場でも内部通報制度もある。また、人事評価制度も 360 度評価も広く取り入れられ、昔とは異なる。
- ・企業不祥事を起こさない優良企業には企業文化、企業理念に根本的な精神が宿っている。一方比較的の不祥事を繰り返す企業は、重厚長大産業にありがちで減点主義の企業で経営者の欲が見て取れる。
- ・今回の発表は、調査分析。因子分析が素晴らしいと感じたが、担保の付け方が難しく宿命的な点を感じる。
- ・会計不正から破綻に至るケースでは、事業計画の見直しが重要なテーマとなるが、自己責任を恐れる為、粉飾に至ることが多く、コミュニケーションルールだけで解決するのかが疑問。
- ・コミュニケーションは、都合の良い表現かもしれないが、現在の経営では重要と考える。

- ・詳しい調査はわかるが、13Pの仮設モデルはもう一つ腑に落ちない点がある。
- ・モデルだけで言葉不足であったが、企業理念と企業文化の関係性の中で不祥事への意識の高低が規定されると考えている。予兆管理のツールできるかが、課題と考えている。
- ・体系的でわかりやすく感じた。自分はコンプライアンス研修の実施が影響していると考ええる。また組合などを通じてのTOPとのコミュニケーションが重要と考える。

以下略

テーマ2. 東芝をめぐる企業買収劇に見る関連する考察 古山英二部会員

<報告概要>

東芝が、改正外為法上「外国の投資家が、国の安全、公の秩序の維持又は公衆の安全の保護に係る産業の生産基盤及び当該産業の有する技術基盤の維持に与える影響の程度によっては、役員の任命提案等に関しては、当該官庁の事前審査を申請する必要がある」として、2020年7月開催の東芝第181期定時株主総会において、在シンガポール旧村上ファンド系投資会社が意図した東芝社外役員選出の株主提案の財務省への「事前審査申請届」がなかったことを理由に無効としたことに関し、「第三者」の調査を求める提案を、同株主が提出、2021年3月18日臨時株主総会が開催され、調査を実施することが決まった。調査の結果、東芝は経済産業省と結託して、在シンガポール旧村上ファンド系投資会社（いわゆる「物言う株主」）の提案が採択されないよう企み、かつ欧州を本拠とするCVCキャピタル・パートナーズによる東芝買収を計画、「物言う株主」を東芝株主から排除しようとして画策したことが明らかにされた。本事件は、経営者が株主の意向を無視して、思うように会社を運営できないことを示すと同時に、「会社の為になる経営」を巡って、株主と会社側に一致した見解が見られない場合は、株式の多数を握った株主の意向が優先されることを示した。しかし、東芝が、「物言う株主」の言い分を無視できなかった背景には、東芝が「Buy-Sell方式」を乱用して、長年にわたり、不適切会計を行ってきた「脛に傷持つ身」だからであり、その経緯が「物言う株主」の主張に一種の「正当性」を与えてしまったという事情もある。

以上

<質疑・意見交換>

- ・最近の情報開示はあいまいになっており、有価証券報告書レベルでは株主構成等が不明になっていることが問題。
- ・東芝も確かに開示が不十分な点があると考ええる。株主保護より自己保存優先となっているところがある。6000億の第三者割当の折、買主を厳密に確認せず、資金収集を優先したと考える。こうした中で、入りこまれたと思われる。
- ・根本原因は経営の失敗にあり、そもそもウェスティングハウスの購入が大きな失敗といえる。
- ・増資の後、自社株買いでお金を返したことになっており、株主構成などの中身が分かっておらず、所謂アクティビストの思いのままになった。
- ・東芝の企業買収問題が話されたが、上昇廃止に至る過去の過程であり、今回のこととは分けて考えるべき。
- ・経営にプロパーがないことが重要な課題でこの体質が変わらない限り変わらない。一

方技術層の厚みは大きく、経産省としては保護の対象であり、非常に厳しい状況にある。

- ・キャピタル屋ばかりが経営に加わっていることが問題。
- ・CGの改正はやりすぎで、本質的な法改正を進めないとおかしくなる。
- ・電機メーカーの例えについての異論、補正があった。またTOPが「人を大切にする人」に変われば十分立ち直る。
- ・国営化して改革を行うぐらいしか道がないのではないか。
- ・議論が少しづれていないか、床屋談義の延長になりかねず、大きな問題を検討する場合には。議論のための共通の切り口が必要と考える。例えば利益相反という観点で議論を行うことが重要ではないか、外部・内部の表現や、第3者委員会という考え方についても、他国と日本のとらえ方が異なるかと考えるので、近々栗栖会員にそのあたりをご説明頂いてはどうか。
- ・カナダと米国の利益相反について次回簡単に説明させて頂く。(栗栖)

以下略

3. 今後の予定

勝田部会長から9月は13日東証の報告に加え、栗栖氏の報告を頂く予定とし、また10月は11日に行うことが確認され終了した。(報告者への議事録掲載用のまとめの依頼が行われた)

議事録送付先(敬称略)：**会員の動静について情報ありましたらお知らせください。**

[部会員]：秋山和久 安藤 顕 井上真由美 岩倉秀雄 上原利夫 遠藤梨栄 大泉英隆 大沼久美 岡本伊万里 岡田佳男 小澤彩子 小畑哲哉 片方恵子 勝田和行 加藤隆一 河口洋徳 川村雅彦 北川則道 木下博生 木村 徹 銀山一浩 熊本一夫 熊本えり 栗栖徳雄 桑山三恵子 剣持 浩 小池裕子 小池恒平 小松久夫 小松昌子 西藤輝 櫻井功男 佐久間健 佐々木恭子 柴柳英二 潜道文子 高橋太一 武谷 香 田村尚子 出口純輔 徳山 誠 永井郁敏 那須一貴 西村秀美 根本三千夫 野崎篤彦 野瀬哲郎 比賀江克之 樋口晴彦 肥後文雄 菱山隆二 平塚 直 古谷由紀子 古山英二 堀場政行 増澤洋一 増渕隆史 松尾 實 松本邦明 丸山千賀子 宮澤直幸 峰内謙一 向井恒泰 森田 充 森 敦子 森下和代 山本明男 中谷仁亮

[学会本部]：潜道会長 梅津前会長 水尾前副会長 高橋元会長 内田事務長