

ガバナンス研究部会（第 260 回）議事録

日時：2019年12月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館310号会議室

出席者：井上、今井、板垣、遠藤、小方、荻野、勝田、河口、戸村、中嶋、浜辺、古谷、水尾、山本、山脇

【定例研究発表】

1. 「役員選任に向けた指名委員会等の機能と役割」（浜辺陽一郎客員部会員）

<概要説明>

- 役員選任に関する指名委員会等の機能と役割について、改訂CGコード等で求められる着眼点と実務的留意点から説明したい。今年6月の総会前後に世間を騒がせたLIXILの役員選任は、会社側と株主側提案が真っ向からぶつかり、株主提案が通ったという珍しい事例だが、不透明なプロセスのまま社長が辞任させられたり、また返り咲こうとしていたりして混乱を招いた。この間、指名委員会が本来の中立公正な立場で役員候補を選定せず、期待された機能を発揮していなかった。
- 社長・CEOの後継者計画の策定・運用の具体的な取組の在り方は、各社が置かれている状況や企業文化、候補人材の状況などに応じて企業ごとに異なり得る。ひとつのモデルとして経産省の「CGS ガイドライン」が参考になる。すなわち、後継者計画のロードマップの立案、「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定、後継者候補の選出、育成計画の策定・実施、後継者候補の評価、絞り込み・入替え、最終候補者に対する評価と後継者の指名、指名後のサポートの7つのステップとなる。
- 同様に社外役員についても、その役割・機能、資質・背景を踏まえ、これに沿った人選を行い、期待通りの役割を果たしているかをもとに再任・解任を検討する。
- 指名委員会の目的は、社長・CEOが権限を集中する中で、社内論理や社長・CEO退任者の意向で新社長・CEOを選出する流れを断ち切ることで、そして能力のある者の登用、経営環境の変化に的確に対応することを保証することである。

<討議・意見>

- LIXILのケースでは、総会提出の役員候補議案で会社案と株主案とでダブっている候補者がいたり、後日の弁護士による第三者委員会報告書の内容が、簡易版で不利な部分を隠したり、真実に触れない等、問題が多かった。これは極端な例と捉えるべきかもしれない。ただ、そうならないための取り組みを検討することが必要である。
- 日本の従来型のトップの選び方だと、あるトップの色に染まった人が好まれるが、本来外してはいけない資質を押さえることが大切だ。会社のビジョンやミッションに対応できる人を選ぶという視点を忘れてはならない。3年連続の赤字でも交替するトップが少ないのもおかしい。
- 後継者育成計画というのは、経営実務から言うと違和感がある。取締役に対し、新人社員の教育研修のようなイメージは合わない。修羅場を経験して成長することが基本ではなかろうか。
- 監査役の選任も改革が必要ではないか。業務執行側の推薦によって監査役候補者が決められるが、果たしてそれで良いのか、問題提起したい。

- 一般に後継者計画は社長の頭の中にだけあるといわれる。これに客観性・透明性・適時性を付与し、文書化すること大事である。

2. 「監査役による経営者倫理と企業風土の監査」(板垣隆夫部会員)

<概要説明>

- これまで監査役に係るガバナンスの法制、制度論を検討してきたが、最近では、世界的にガバナンスとビジネス倫理が表裏一体となり、同期する時代がきたと言われている。不祥事防止のためには、制度、運用、企業倫理(組織風土)の三位一体の改革が不可欠であり、そのために健全な経営者倫理や企業風土の確立と監査役による倫理監査が見直されるべきである。
- 故貫井陵雄によれば、企業倫理監査のアプローチとしては、①企業倫理の仕組みや考え方が浸透・定着しているか、②自社の企業理念が現在の経営目標に合致しかつ定着しているか、③株主などステークホルダー(SH)による会社の社会的価値の検証・監査(社会監査)からなる。企業倫理の仕組みや経営理念は「倫理の制度化」と言われ、企業風土と共に、監査の対象となる。しかし、残念なことに倫理監査は今のところ定着してはいない。
- 倫理監査が定着していない理由は、「経営倫理」や「倫理監査」が、あるべき姿としては「正しく」はあるが、現実とは乖離した一種の「空文句」「綺麗ごと」と受取られている点にある。日本社会と企業環境の激変、それを受けたCG改革の進展、並行して頻発した企業不祥事を見るならば、よりリアリティのある理論と実践の新たな展開が求められる。
- そのために、時代の変化に敏感に反応して、価値観を絶えずブラッシュアップすると共に、現実には起きている不祥事の要因としての組織の私物化や長期政権による倫理的変質、「組織を守るため」という共同体意識などの問題性のリアルな把握が必要だ。
- 倫理監査を進めるために、監査役が統制環境の評価・監査により深く関与することが強く求められている。そのためには、三様監査の連携の深化と監査役の人事的独立性の確保が必要である。そして、あらゆる機会を捉えて倫理の重要性を言い続けることが監査役の役割である。社会的常識、市民的良心と不正義に対する正当な怒り、そして最低限必要な知識を学ぶ勉学意欲と少しばかりの「覚悟」である。

<討議・意見>

- 企業は法だけを守れば良いにとどまらず、倫理の充実が必要というのは時宜にかなっている。一方、倫理とかコンプライアンスという言葉の厳密な定義が必要と思われる。
- 倫理監査は妥当性監査よりも広い概念だ。倫理監査を行った後、どうするかが難しい。評価してアドバイスにつなげるには工夫がいる。J&Jの例では、経営理念や倫理規定と、社員の意識調査結果の改善プログラムがマネジメント・サイクル(PDCA)として機能することが重要として、対策につなげている。
- 企業の倫理を進める時に、ジャーナリズムの役割は重要だが、現在は必ずしも適切な役割を果たしていないように思う。
- 市民団体を含むSHによる社会監査は、企業を取り巻く環境変化を踏まえた社会的責任遂行状況をいかに測定・監査し相対変化を比較分析できるか等が重要である。近時の大企業は社内のみならず、社外のステークホルダー・ダイアログを対象に「外からの眼」として活用している。

【次回開催日】1月17日（金）午後3時 学士会館310号会議室