

CGS研究会（第2期）

第7回 議事要旨

1. 日時：平成30年6月22日（金）16時00分～18時10分
 2. 場所：経済産業省本館17階国際会議室
 3. 出席者：神田座長、青委員、青木委員、江良委員（16時30分より途中参加）、大杉委員、太田委員、神作委員、小口委員、後藤委員、佐久間委員、澤口委員、武井委員、塚本委員、富山委員、中村委員（17時45分途中退席）、藤田委員、松元委員（17時より途中参加）、三笥委員、宮島委員、柳川委員、河田課長補佐（田原課長 代理）
（欠席：石田委員、伊藤委員、大場委員、翁委員、小林委員、寺下委員、竹林参事官）
 4. 議題：グループガバナンスにおける「守り」の論点について
 5. 議事概要：

はじめに、本研究会の進め方について、資料2記載のとおりとすることについて委員の了承を得た。

次に、事務局より資料3・4の説明を行った。

次に、花王株式会社 杉山氏によるプレゼン（資料5）が行われた後、討議を行った。討議の概要は以下のとおり。
- 【中村委員】まず、事務局資料の40ページの図について。イメージを共有するという意味で描かれたと思うが、三様監査の視点を書いていたのはよいと思うものの、そこに、監査役会・監査等委員会・監査委員会、そして、外部の会計監査人との関係がイメージできるように入れていただけるとよいように思う。日本では、監査役とか監査委員等がガバナンス責任者、統治責任者とも言われているので、親会社の監査役と子会社の監査役との連携、そして、監査役自身の執行からの独立性といったものをイメージできるとよい。
- これに加えて、会計監査人がどうかかわるかがわかるとよいと思う。
- 次に、実効的な子会社管理の方法について。事務局資料の42ページに「理念等の共有」とあるが、企業は、ファンドと違い、ゴーイング・コンサーンとして事業運営しているので、子会社の管理の仕方について、リスクベースアプローチが基本ということには賛成する。
- ここには、子会社ごとのリスクに応じてグルーピングということが書いてあるが、実際には、事業は子会社の規模ごとではなく、先ほどの図にあったよ

うに、事業の流れの中で運営をしているので、各トップを頂点とした事業セグメントごとにグルーピングをして、その事業とコンプライアンスを一緒に徹底していくということでない、浸透しないのではないかと思う。

具体的に言うと、例えば、業績目標を付与する事業部門のトップがいて、コンプライアンスの軸は別のところから横串で刺すということになると、花王様のように経営理念が徹底されているところはいいと思うが、特に海外に展開をしていくと、従業員の評価の仕組みはやはり業績だということになりがちである。目標を付与する、業績管理とセットでコンプライアンスを徹底するということが必要だろうと思っている。

それから、42 ページの④の不断の見直しとPDCAの実施というところにも、「会計士の内部統制監査」が入っていない。毎年、内部統制委員会のようなものと会計監査人が一緒に全体のチェックをしており、最後にオーディトリポートを出してくれるのは会計監査人だから、その存在があったほうがいいように思う。

次に、44 ページ以下の、親会社・子会社の役割についてだが、監視・監督型と一体運用型というのは、まあそうだろうと思うけれども、これは絶対に併存すると思う。社外取引が多い子会社で規模も大きいところは、その子会社が子会社を持っている場合もあるので、その子会社グループで内部統制システムを構築・運用し、それを監視・監督するのはその子会社の取締役や監査役だと思うのだが、そのときに、内部監査部門と一緒に活用することが大事だろうと思う。タイミングは別になるかもしれないが、会計士とセットで動く。そして、それを親会社の監査役とか内部監査部門のような担当部署がチェックをして、会計士の監査と連携する。そういう一つの事業セグメント単位の連結した流れがあるといいのではないかなと思う。

分業の1単位の場合は、親会社と一体でやるべきだと思う。実際に形を整えても、子会社のところに内部監査とかコンプライアンスをチェックできる人材が各社に全部そろわせないし、コストも時間もかかるから、そういう場合には親がリソースをもつ。そして、それを事業のセグメント単位にやるのがいいのではないかと思う。

そして、できれば、アメリカのLLCのような形で、タックスがパススルーして親で全部計算されるようになり、事業はLLCの各事業会社がやって、内部管理や戦略などがガバナンスの点は親が全部やれるような格好になれば、アメリカの企業と戦いやすくなると思うのだけれども、今は財務省がなかなかうんと言ってくれないので、日本ではできない。だから、ガバナンスのインフラが日本とアメリカで少し違うので、そこを考えたところを考えたうえで、いずれはそちらの方向がいいのではないかということぐらいは書いてもいいの

ではないかと思っている。

次に、45 ページに、第1のライン、第2のライン、そして第3のラインというのが書いてあるが、これに監査役と会計士が内部統制の観点で監査・評価をするという、第4のラインというようなものが最後にあるのはいいのではないかと思う。

次に、47 ページの論点④、監査役等の役割だが、これは監査役と会計士と内部監査部門の相互連携と、相互評価の話をごここに置いていかないと、緊張関係が生まれないので、それを入れて内部統制レベルを向上させるというのがいいのではないかと思う。

内部監査部門との連携については、常勤がいてもこの連携は絶対に要すると思う。監査役会設置会社では監査役は3人、多いところでは5人、6人というと思うが、この人たちが自分たちでやるといっても、拠点が多いとまず無理だと思うので、内部監査部門との連携と、子会社の監査役、そして全体の会計士との連携は、セットが必要と思う。

最後に、上場子会社のところは、少数株主の利益にも配慮することは当然だけれども、基本方針は、当然、親の内部統制が親子の利益相反にならないような、要するに、企業価値の向上に向けた基本方針であれば、できると思っており、当社のグループでは上場子会社もやっているところである。

- 【藤田委員】まず、貴重なお話に御礼を申し上げたい。色々面白く拝聴させていただいた。そのうえで、杉山様に2点ほど質問をさせていただきたい。まず、海外の子会社の管理のあり方というのは会社ごとに解は違うということ、最後に新聞記事を引用されてお話しされていたが、花王様からみて、自身の置かれている子会社の所在する国によって子会社管理のあり方を変えるような発想はあるのか。それとも、基本は同じ枠組みで、同じ方式で、一つのグループであれば同じ方法でというアプローチなのか。そこをお聞かせいただければと思う。

ご報告を聞いている限りは、比較的同じ枠組みでされると理解したのだが、枠組みは同じでも、例えば運用などにおいては差異が、少なくともニュアンスの違いが出てきたりするものなのかといった点が基本的な質問である。もし完全に同じような方向で行くということであれば、それでうまくいくのかというのが一つの疑問で、もし少なくとも運用の仕方などで少しでも違いが出てくるとすれば、どんな要因がその違いをもたらすのかという質問につながる。

2点目は、花王様の発表資料の9ページに関連して、ジレンマとして指摘された点は、いずれも重要なことだと思うが、私は法律学者なので、ジレンマ

の2のほうが多少気になったから、それに関して質問させていただきたい。管理を強めると、現地で何かあったときに親会社まで責任を問われやすくなるリスクは、どの会社でも意識されていると思うが、その点についても、子会社の所在国によってリスクの違いを意識されているのか、それとも、それはもうほぼ共通の問題意識としてとらえられているのかという質問である。企業グループの規制は国によって相当性格が違うと思うが、それは今申し上げたようなガバナンスを実施するという際に、意思決定にかかわるほど大きな違いはないという認識なのか、それとも、そこは意識しなければいけないということなのかということである。

さらに言うと、これは国によって仮にガバナンスのあり方を運用レベルであっても変えるとすれば、その決定要因として、文化的要素以外に、法制度という要素が効いてくる可能性があるのか、どのくらい効いてくるのかということにもつながる質問なのだが、以上2点、お伺いしたい。

- 【杉山氏】 1点目だが、基本的に、国や地域によって、マネジメントの枠組みを変える必要はないと思っている。ただ、先ほど申し上げたように、BtoCのコンシューマー事業と、BtoBのケミカル事業では、枠組みは一緒にしているけれども、運用はかなり変えているということで、ビジネスモデルによって変えているというのが当社の実態ではないかなと思う。

2点目だが、もう20年、30年とアメリカでの訴訟には悩まされている。当社グループ・本社である日本花王は、社長を含め経営幹部で、グループとして責任をとるという決断はしているが、子会社固有の問題で訴えられたとき等々、特に一番多いのが、上級役職者の雇用を終了したときに、それが不当解雇であると主張するものである。ここで、必ずといっていいほど、親会社なのである日本花王の上級役員、親会社そのものを被告に巻き込んで、和解のための交渉を優位にしていこうということがなされる。我々としては、親会社と親会社の役員を被告から外すようにということを行い、最後に和解することにする。

- 【佐久間委員】事務局の方がまとめられたこのペーパーは大変力作で、また、花王の杉山様には感謝を申し上げたい。大変勉強になった。

まず、事務局のペーパーの色々なところで出てくるところの、別会社だから責任を親会社の役員は負わなくていいと思っているという会社は、今はもうないと思う。今や、子会社でなくても資本を出しており、バリューチェーンの中で問題が起きれば、法的かどうかは別にして、何らかの責任が問われる。だから、グループであろうと何であろうと、実態としては、親会社の役員と

いうのは全体の責任を負うというのがほぼコンセンサスになっているのではないかと思う。そうは言っても、実際に問題になると、先ほどの花王様のプレゼンテーションにあったように、守らなければいけないという法的側面があるという点でいうと、7ページで、会社法上、「『……体制の整備』については、取締役会において決議しなければならない旨規定されており」とあり、その次に、「企業集団（グループ）」単位での内部統制システムの構築・運用が求められている」とあるがこれは少し言い過ぎで、これは法からいうと「構築」だけなのである。もちろん、実態としては運用を求められていると皆思っているが、この法律で体制の整備があるので、企業集団単位での運用が求められているというのはちょっと言い過ぎなので、これはこれだけ権威のあるところがつくるものについては、ちょっと注意していただきたいと思う。実態としてはもうそうだと思うが、これは会社法から来る話では全くない。これは26年改正のときに、多重代表訴訟とか、そういうことをさんざん議論したときの論点でもあったわけである。

それと、非常に頭の整理になるのであるが、先ほど中村委員も言及されていたが、少し分け過ぎてしまっているなというのが、例えば44ページのところで、これも中村委員が言及されたが、①監視・監督型、②一体運用型のいずれかのみ当てはまる会社というのではないと思う。現実には両社のミックスがほとんどで、その濃淡の中でおさまることなので、そういう分け方はあまりにもすっきりし過ぎているように感じる。

45ページでも、3ラインズ・オブ・ディフェンスというのはいいのだが、事業部門の中には、自らを自発的に律しなければならないというところと、もう一つは、自分たちがみている子会社もしくは工場を監視・監督しなければいけない。この機能は非常に重要である。本社部門というの機能部門とかコーポレートと呼ばれているようなもので、内部監査は、全く別だということでもないかと思うので、全てすっきり分けられるものではないというのが当然の前提だと思う。

それから、これも皆様が言われているように、非常に固いことを言うと、特にグループになると子会社調査権というの執行にはないわけである。監査役は監査の目的においては子会社調査権という非常に強力な武器を持っているから、監査役監査を抜きにはグループの監督の問題は語れないということで、ここはもう少し強調されるべきではないか。当然、監査ということなので、会計監査もそうだし、J-SOXも入ることだと思う。

それから、ここに出ていないのだが、仕組みとして非常に重要なのは、情報の良い流れがないと機能しないということである。その情報というのは、監査によって出てくる情報ではなく、自然にしみ出てくるような情報である。

これは内部通報制度や、現在一定の事業所であればみな義務化されているストレスチェックの結果、あるいは、制度的でなく自ら作っている色々な情報収集システムを各社において工夫されているところであり、そこから生の情報が入ってくるという仕組みが重要だと思う。それに加え、自ら行う色々な内部監査なり監査の組み合わせで初めて会社というのは機能してくるので、その「情報のよい流れ」というところが触れられていなかったのではないかと思う。

- 【富山委員】私はコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーの審査委員だったので花王様のことは存じ上げているが、相変わらず素晴らしい内容で、プレゼンテーションに感謝を申し上げたい。

「守り」の議論をするときの基本的な問題として、コンプライアンスというと実はすごく広い概念で、ある意味、日本人はすごくまじめなので、例えば、すごく極端なことをいうと、純粹に民事上の訴訟が起こることはコンプライアンスに反することなのですかという問いがある。ここには法学者が多くおられるので釈迦に説法だが、民事紛争というのは私的な権利の帰属に関する見解の相違の紛争解決の手段である。だから、民事訴訟が起きるのは、コンプライアンス的に言ってWhat's so wrong?ということではない。例えば、経営上の判断として、一定の訴訟リスクはあるが、訴訟リスクに伴う期待損失よりも期待利益が大きかったら、ゴーサインを出すのが正解である。それは何らコンプライアンスに反していない。

この手の議論をしていくときに、日本人はとてもまじめなので、一般的な日本企業の行動様式として、あらゆる訴訟を回避しようという方向に行きがちである。しかし、海外では、民事訴訟はやるのが当たり前で、いつも戦いの門は開いているのである。東芝の事件もそうだったが、一方では平気で訴訟を起こしながら、一方で平気で提携するということもある。それが経営であり、シリコンバレーではそんな経営者ばかりである。

従って、それも含めて「守り」だということである。そういうある種のビジネスダイナミズムを忘れて、とにかくあらゆる紛争を回避しましょうといったら、この辺の人は仕事がなくなってしまう。くどいようだが、民事訴訟は見解の相違にすぎず、それが起きたときに、どれだけロスを最小化して、ゲインを最大化するかというのが、本当の「守り」だと思っている。

今の日本の法文化というのはとても生真面目な法文化なので、そこはある種の整理というか、そこで行き過ぎないようにするということが大事である。ただ、一方で、仮に、訴訟あるいは法律マターにならなくても、レピュテーション的に大きなダメージを受ける問題というのはある。これはやはりコン

プライアンスマターなのである。

従って、法律的な線引きと、企業としてダメージを受ける線引きは、今、ずれてきている。特に今のネット社会では、相互のずれが大きくなっており、ゴルフでいうと、どこがOBラインなのかという線の引き方が非常に難しくなっている。そのことを意識した議論をしていかないと、単に萎縮するだけで、むしろ競争相手を利するような議論になってしまう。この人はこんなに生真面目で、少し脅かすとすぐにお金を出してくれるから、やってしまえということになりがちであり、特に今後、グローバル化のなかで、ますますそういうアニマルのような人を相手にする競争になってくるから、そこは一つ考えておいたほうが良いような気がしている。

それから、今、中村委員や佐久間委員が言われたとおり、こういった問題は、先ほどの花王様のプレゼンにもあったが、色々なトレードオフの中で、ベストバランスをその状況に応じて探していくべき話で、ある意味で、ダイナミックにバランスをとっていくことが、守りを固めながら攻めるという経営になっていくので、各社がそれぞれの最適点を探していくという前提で考えなければいけない。だから、これが正しいと言われても、他の多くの場合においては正しくなくなることがある。例えば、子会社が違えば正しくなくなるし、時間が経てば正しくなくなる。そういうある種のダイナミズムなりバランスというものがあるというところは、強く意識してもらったほうが良い気がした。

それから、話が少し離れるが、私が取締役をやっている会社が数年前、海外腐敗防止問題の域外適用でお金を払わされて、そのときにつくづく思ったのだが、実は事件自体は中東で起きており、摘発されたのはアメリカである。何が言いたいかというと、GDPRのようなこの手の域外適用のような話というのは法律的な辺縁がものすごく広がっていて、とても驚かされるようなことが突然起きる。そして、こういう域外適用型のレギュレーションは、ヨーロッパだけでなく、中国等も含め、今後増えてくるということである。そうすると、はるか遠くで起きたことも、先の例でいえば、アメリカでビジネスをすれば問題になってしまうわけである。そういう時代に入っているということに意識して議論をしていったほうがよいのではないかと思う。

その関連で、花王様を含め、ここにいる方々は日本の中では慣れていますが、これから海外に出ていく人たちは、例えば、ディスカバリー制度の威力というものを知らないことが多いので心配している。わりとうかつに社内メールで不適切な情報交換をしたりしているが、そういうものが見事に全部持っていかれる。それでアウトになるということが起きるわけで、それに近いことが少し前の自動車部品の独禁法違反事件でも起きた。それこそ極端なことを

言うと、サプライヤー同士で一緒にゴルフに行こうというメールでアウトになったりもする。

だから、そういったものに対するリテラシーの平均値はまだ低い。先の部品メーカーでも、そういう知識がなかったのだろう。

そういった話をどうするかというと、裏返して言うてしまうと、一般的には経済界はネガティブな反応を示しがちだが、私は、海外で適用されている厳しいルールを国内にも導入した方がいいと思う。なぜならば、日本だけがある意味でルースで、海外が厳しいと、結局、海外でやられてしまうことになる。テニスで言うと、国内だけネットが低いだけけれども、海外ではネットが高くて、国内でスマッシュが入ったと思ったら、向こうでは引っかかっているということが、これから実際に起きる。

また、例えばディスカバリーの問題とは逆に、弁護士秘匿特権のような話もある。ここにいらっしゃるような会社は、まずい議論をするときは必ず弁護士を同席させているはずである。なぜなら、社内の議論も後でもっていかれてしまうからである。秘匿特権がある状態で議論しないと、我々も逮捕されてしまう。だから、そういう話への対応は、進んだ会社では常識的に行われているけれども、ほとんどの上場企業では行われていないだろう。そういうところを意識した議論をこれからしていただけるとよいと思った。

次に、さきほど紹介いただいた花王様の3線アプローチは、私も全くその通りだと思ったのだが、中村委員が指摘されたように、コンプライアンスライン的な話というのは、違うラインでもっていかないと、どうしても矛盾が起きる。パナソニックの場合だと、もともと事業部制で始まっており、ずっと経理ラインがそれをやってきていた。さすが松下幸之助さんというべきか、これだけは独立ラインにしておかないとまずいということに彼は気がついていたのである。

だが、今後大変なのは、これも先ほど花王様が指摘されたように、海外では、結局、現地の人にそれを委ねることになる。それで、伺っていてなるほどと思ったのは、外国人の方も同じ管理ラインに入れているということである。この点は皆苦労しているポイントであり、ここは一つのベストプラクティスとして提示していったほうがよい。すぐにできるかどうかはともかく、結局、この方向に持っていかないと統制がきかないということは事実であり、その中で、先ほどおっしゃっていた業務の迅速性ととのトレードオフをどのようにバランスをとっていくかというのが現実的な経営上の問題であるという気がした。

最後に、これも既に中村委員がおっしゃったことだが、監査委員・監査役と内部監査と会計士の連携の問題は改めて重要で、私の理解では、ある意味、

取締役会、特に監査委員を除く社外取締役の役割は、どちらかというところ「攻め」のガバナンスのほうに重点が置かれていく流れである。そうすると、今度は「守り」のガバナンスの絶対のゴールキーパーは、会社法上は圧倒的権限をもっている監査役や監査委員である。そうすると、監査役・監査委員が実効的に機能するかどうかは極めてクリティカルであるが、一方で、取締役会で座っているだけで機能するはずがないわけで、当然、手足となるべき内部監査ライン、それから会計士との連携が命になってくる。

そうすると、これもさきほどご指摘があったとおり、特に常勤監査役の役割はとても大事であり、常勤監査役の方なり監査委員の方が本当に執行から独立して、相手が社長だろうと取締役の職務執行停止を申し立てられるような監査役を、長期的な人事プロモーションなり、特別権力関係なり何なりの関係性の中で、作っていかねばいけないということになる。

しかし、現実問題としてはまだまだ遠い。残念ながら、監査役は、メインラインで偉くなれなかった人の当て職のような位置づけが多いわけで、これでは限界があるような気がしている。

従って、この問題は、真にちゃんと独立した機能を果たせるような、監査役を作っていけるかが、「守り」のガバナンスの長期的な課題で、これは太田委員がずっと努力されているポイントだが、担っている人の専門性の問題も含めて、これをどう強化していくかということが重要になってきているので、そこはぜひ考えていただきたい。

最後に質問だが、そのあたり、特に社内出身の常勤監査役の独立性とか、長期的な育成の問題等について、今、花王様はどんなステージで考えておられるのだろうか。

- 【杉山氏】独立性が仕組み的に保っているかというところ、そういう仕組みまではやっていないというのが現実だが、実態として、監査役の方の社内会合における席次だとか、報酬だとか、旅費等の処遇については、かなり取締役に近づいてきている。私どもの会社ではいつも言っているのだが、取締役会メンバーというところと取締役のみだが、取締役会の構成員というのは出席義務のある監査役も含む。取締役・監査役全員が構成員として会を進行している。そうしたことからメンタリティの面でも、ステータスはとても上がっていると思う。ただ、仕組みとして独立性が保っているかというところ、もう一息、頑張らなければいけないと思っている。例えば、社内出身の監査役候補者選定のメカニズムとか、このあたりはもう少し検討が必要ではないかという気がする。

- 【後藤委員】ご報告とプレゼンテーションをいただき感謝申し上げます。大変勉強になった。ただ、前回の会議も含めて、この議論がどこへ向かおうとしているのかが、私は今一つつかみ切れていないところがある。グループガバナンスが大事であって、かつ、攻めるだけではなく、守りも大事であるというレベルではおそらく誰も異論はないと思うのだが、そのときに、守りのガバナンスというのは結局何のためで、何から何を守ろうとしているのかというところがあまり明示されないまま、攻めがあるのだから守りも大事であるという説明しかされていないのではないか。その後、花王の方のお話の最後にあったような、各社の多種多様な仕組みが紹介されるのだが、組織構成のような形式的な側面がクローズアップされているようにも見えてしまう。このために、何のためにこの話をしているのかが少し見えにくくなっていくところがあるような気がする。

もちろん、それが決して大事ではないという趣旨ではないが、先進的なガバナンスをとっているわけではない企業にこういう話をするためには、何のためにこれをしなければいけないのかということをもう少しかみ砕く必要がある。色々な仕組み、組織的な話も含めて、どこがどういうふうに具体的なリスクなどに対応しているのかという話をもう少し分析的に進めていかなければならず、最先端の会社はこうやっているというだけで、それを真似するようにといっても、何のためにやらなければいけないかわからないという話になるおそれがある。

そして、先ほどの富山委員の最初のご指摘にもある程度関係するかもしれないが、例えば、グループガバナンスで何らかのリスクから守るというときに、わかりやすいものとして神戸製鋼の事件が例として挙げられているが、この事案の問題は、子会社、特に海外とか、さらにサプライチェーンまで含むと、グループをさらに超えていくわけだが、その関連するところで起きた法令違反を親会社のほうで把握し切れていなかったのも、それをどうするかということである。そのときに、内部統制システムなどを使ってその情報ができるだけ早く上がってくるようにするというのとは一つあるかと思うが、それと、東芝の事件が一緒かということ、大分違うものであるような気がする。さらに、東芝の事例のところでも最初に紹介されているのは、不正会計があったということだが、これは果たしてグループガバナンスの問題なのだろうか私にはよくわからない。私が知っているのは報道ベースだが、むしろ経営トップの方が非常に強いプレッシャーをかけたということで、そうだとすると、グループでも何でもなくて、親会社のトップの問題だったような気がする。また、東芝でその後で出てきた海外子会社における非常に大きな損失が発覚した事案は結局M&A絡みだったわけだが、そのリスクを親会社のほうでど

れだけわかっていたかわからないものの、十分にコントロールすることができなかったということが問題だったとすると、これは花王の方のプレゼンテーションにもあった、権限移譲をどれだけ子会社にしていくのかという問題であり、迅速な意思決定とのトレードオフがあつて悩ましいという話にかかわってくるという気がしている。この話と不正会計の話とが東芝関係という形でごちゃ混ぜに入ってきてしまうと、結局、グループガバナンスという文脈で何をしたいのかが少しわかりにくくなってきてしまう。

そういう色々な問題をうまく解決するためにいろいろな組織のバリエーションがあり、共通してとり得る考え方もあるということになるかもしれないが、組織構成それ自体は目的ではなくて、花王の方のプレゼンテーションの最初にもあったように、あくまで手段でしかないのだから、目的が何であるかをもう少し明示されたほうがよい気がした。

最後に、佐久間委員のご指摘に一つだけ、よくわからないところがあった。会社法で内部統制システムの構築が要求されているというご指摘があり、ただ、運用までは義務ではないのではないかとご指摘があった。確かに362条4項6号は、内部統制システムを決定しろと言っているだけなので、構築だけであると思うが、構築した以上、それを運用するというのは取締役の善管注意義務の内容として出てくるのではないかと思うのだが、どういうご趣旨だったか、もう少しご説明いただければと思う。

- 【佐久間委員】グループ会社の内部統制システムを親会社の取締役がその運用まで責任をもつということが会社法には書いていないということである。子会社がちゃんと内部統制システムを構築していないとするとそれは問題だが、その運用まで親会社の取締役が責任をもって全部みるということは制度上必要ないということで、当然、親会社そのものが自らの内部統制システムを構築して運用するのは取締役の義務であることは否定しない。
- 【後藤委員】解釈の問題なので、色々な考え方があろうと思うが、親会社の取締役は善管注意義務を負っているわけであり、その中には会社の財産の価値が変に減ってしまわないということを確認するということも含まれているわけであり、その中には、子会社株式の価値が下がらないということも当然入っているわけで、だからこそ、子会社を監督する義務というのは今ではほぼ受け入れられているということだと思う。
そうすると、その中には、当然、子会社を監督する義務の一環として、子会社の内部統制システムがちゃんとしているということについての義務も入っていると私は理解しているが、それがどの程度のものなのかという、そ

のレベル感は本体と子会社とで差はあり得るのかもしれないが、およそ入らないということではないのではないかと考えている。

- 【佐久間委員】それは平成 26 年の会社法のとときに色々議論したわけであり、たくさんの専門家がおられるが、私が思ったというのはそういうことだということである。

- 【神作委員】花王様のプレゼンテーションは大変勉強になった。貴重なお話をいただき感謝申し上げます。そのうえで杉山様に 2 点ご質問させていただきたいと思う。藤田先生からのご質問とほとんど重なるとも思われるのだが、念のために確認させていただければと思う。

まず、ポリシーマニュアルというのはグループ全体で 1 つだけ存在するということだろうか。先ほど、ポリシーマニュアルというのは各子会社で承認されて調印するというお話があったが、どの国の子会社かとか、その子会社に例えば少数派の株主がいるのかとか、あるいは、どれくらいの権限を委任しているのか等々、子会社ごとにポリシーマニュアルが最終的に調印されるとすると、一つ一つの子会社との間で協定の内容が違ってくるような印象を受けた。ポリシーマニュアルは同じものなのか、それに特約が付されるのか、実務についてご教示いただきたい。

第 2 のご質問は、スライドの 9 ページの 3 つのラインについてである。ジレンマの 2 のところで、法的には別法人であるというときに、現場の各部門の第 1 ラインは、例えば、子会社については、当該国、たとえば日本であれば日本の会社法が要求している内部監査から監査役を置いているときには監査役監査等まで含めて、フルセットの現場の各部門でのコントロールが当然の前提となっていて、その上で、第 2 ライン、第 3 ラインが付加されてグループ全体のガバナンスが構築されているということなのか、それとも、第 1 ラインについても、グループレベルの監査によって代替できる部分があるということなのか。

第 1 部門については、例えば、極端な言い方かもしれないが、子会社のレベルでは内部監査はもう行わずすべてグループレベルの監査に委ねるというようなアレンジメントになっているのか。あるいは、それもまた子会社ごとに異なるのか。

例えば、私が少し勉強しているドイツでは、企業契約というものを使うと、経営を全面的に親会社に監査も含めて丸投げすることが可能である。このような法制をとっている国では、そういった企業契約のようなものを締結している場合もあるのか。その点について教えていただければと思う。

以上、2点、ご質問させていただきたい。

- 【杉山氏】ご質問いただき感謝申し上げます。ポリシーマニュアルについては、会社の規模によって権限移譲の範囲を変えているということと、レポーティング・ラインを少しシンプルにしたりということはあるが、中身、立てつけは基本的には同じとご理解いただいて結構だ。
現場を担当している子会社にもレベル感があり、極端にいうと、会社を名乗っているけれどもセールスは1人という会社もある。そういうところは当然、本社なり、地域統括会社なりがみるということになる。
先ほど、神作先生はドイツの例を出されたが、中国では、統括会社があって下に6~7社ぶら下がっているけれども、統括会社のほうに全ての機能を移管しているので、そこはサービス契約を結んで統括会社がみている。地域と、その国の我々の事業運営のヒストリーによって、国の中で、そういう統括会社的なものが面倒をみているケースと、個社でやっているケースが実務運用上分かれているというのが現実である。
- 【太田委員】もう既に多くの方々が触れられた点もあるので、そこは簡単に飛ばしたいと思う。
まず、後藤委員の質問に関して、佐久間委員が最後のほうで言われていたが、実質的には、親会社が子会社のガバナンスについて内部統制のシステムの構築ということについては担保されているというか、実質、やっているのだという理解は私も全く同様で、法律的な議論をやりたいということであれば別だが、私は不得手なので、今のことで十分ではないかと思う。
今日も日本監査役協会の資料を大分レファレンスしていただき、大いに感謝申し上げたい。日本監査役協会の中でも、本日出席の武井委員を中心に、大部専門的なアドバイスをいただきながら、25年、27年と、色々な提言もまとめてきた。その中の基本は、企業集団の内部統制システムの構築というときに、まず、子会社における内部統制の構築責任と、親会社による管理・支援という2つの面があるのではないかというところから、色々な論点を示してきているということである。無論、親会社がなぜ自らやらなければならないのかというと、はっきり言えば、子会社あるいは海外拠点の人数の少なさ等々から、自前では難しいということに尽きるので、親会社からのサポートがなければできないということである。こういう現実に対応がほとんどの企業で行われているのが実態であろうと思う。
それで、内部統制の体制についてだが、日本監査役協会のみならず、色々な団体あるいは学者の方々からのリポート、あるいはテキストもたくさん出て

いるように、内部統制システムの構築の仕方とか、具体的にどこがチェックポイントなのかということについては、実は改めてこの場で議論するほどのテーマではなくて、もう相当出尽くしているのではないか。それは後藤委員の言われ方と一部通じるかどうか分からないが、そういう印象を持っている。つまり、先ほど富山委員も言われたが、今日ご出席のメンバーの企業やグループ会社の中では、やや十分というところではないかと思われる。

その観点からいえば、事前の対応はもう相当人口に膾炙している一方、後段のほうで少し出ていたが、事後の対応は、すなわち先ほど富山委員が言われたことも一つだし、事務局資料にもあったけれども、社外取締役を有効に活用する一つの手立てとしての第三者委員会の関与の仕方だとか、あるいは社外監査役の関与の仕方だとかいったところで、企業不祥事の二次レピュテーションリスクが増しているという事実もあるので、むしろそこに少しフォーカスしていくと、新しい視点が出てくるように思う。

次に、事務局資料にも簡単に出ているが、今般、金融庁のほうでとりまとめられた会計監査報告と監査役等の対応について、これは実は「守り」という観点からいえば、非常に大きな質的变化を生むものだと私は思っている。ご案内のように、監査報告の長文化、透明化ということから、KAMとここに書かれているとおりが、経営上重要な議論になったポイントについて、これをどのように開示していくのか、それをどのようにセレクトするのかという議論が今求められているので、従来監査役等の方々の仕事の仕方が、相当実質的に変わってこざるを得ない。また、変わるべきだと思う。施行までにまだ相当時間があるとは思いますが、これに対してどのように取り組んでいくべきかについて少し議論を深めるということもこの場のテーマの一つとしてあってもいいのではないかと思う。

次に、最後の点だが、コーポレートガバナンス・コードもそうだし、本日もそうだが、これまで、常に「守り」と「攻め」という二元論のようなもので仕切られてきているので、私も今はそれに乗って議論しているわけだが、関係者の皆で企業価値の成長をどのように目指していくのかという新しい観点からすると、そろそろこの二元論はやめにしたらどうだろうか。

つまり、「守り」とか「攻め」というのは大きな価値からみれば一緒なので、「守り」はこれで、「攻め」はこれだといった議論はもうそろそろ時代にそぐわなくなってき始めているのではないかと思う。せつかくこういう有識者の方々がお集まりなので、従前の論法にある程度こだわりながら議論していくという手法としては認めるが、アウトプットとしては、そろそろ新しい価値をどのように創造していくのかということで、いたずらな区分はもうそろそろやめたらどうかと思う。

- 【大杉委員】 1点目として、事務局資料の5ページのサイバーセキュリティはこの会議の本題ではないかもしれないが、私の持論としては、社長と直に話せる取締役とか執行役員レベルの中に、1人、サイバーセキュリティ、リスク管理などを統括する人を置いて、その人にとことんITの勉強をしてもらい、自分でプログラムを書けなくてもいいけれども、他人任せにせずに、そこに主体的に関与できる人を作る必要がある。そして、ITの現場統括者と執行役員レベルの人との間でホットラインを作る、要するに、現場からのパスを受け止めて社長までパスを配球できるボランチを置くこと、そのような線を作るべきだと考えている。そして、サイバーセキュリティは官庁でいうと内閣官房と総務省が同時に関与しているので、横で整合的になるようにお願いしたいと思う。

第2点目として、この研究会のアウトプットの方向性については、①一番根本的な、一般的に当てはまる物の考え方の部分、②それをもう少し具体化して、どの会社にも当てはまる具体的な図、③例えば本日の花王様のように、各会社における自発的な取組みのうち、他社で取捨選択して参考にしていくものというような、大体3層ぐらいの整理になるかなと思っている。本日の資料もそういう方向を目指していたと思うのだが、そういう方向に向かって進んでいただければと思っている。

その際、①一番根本的な物の考え方について、事務局資料19ページの海外M&A研究会報告書に出てきた言葉遣いで、ここでは引用されていないが、「人ごとではなく、自分ごと」という表現があり、日本語としては少しおかしいと思いつつも、私は「自分ごと」という表現が気に入っている。

つまり、今日議論している「守り」のガバナンスとかグループ統制も、義務だからではなく、能動的、自発的にどうあるべきかというのを判断することが大事で、また、太田委員がおっしゃっていたように、「攻め」と連続しているのだろうと思う。サッカーのように、守備から攻めにつながるイメージだということである。

2点目に、事務局資料40ページの図で、監査役とか会計監査人をどこに置くかについてだが、監査役は取締役会と並ぶ位置に置かなければいけなくて、これが監査等委員会とか監査委員会であれば、取締役会の内部集合として図に描けるのだが、監査役というのは実は結構難しく、取締役会・監査役会のような描き方になっていて、線の具体的なつながり方で何とかするほうが実は実態に合っている。実は、線の場所的には監査役会のほうを先に描くほうがすっきりするのだが、悩ましいなと思っていた。

3点目に、事務局資料7ページに関連して佐久間委員と後藤委員の話だ

が、法的には後藤委員がおっしゃったことがとりあえず正しいと思うが、親会社の取締役会で決議したからといって、子会社の役職員を拘束できないという意味において、佐久間委員がおっしゃったことは正しいように思った。

- 【三笥委員】事務局に、この研究会の方向性について、1点、お願いがある。先ほど富山委員がお話しになっていた、日本人は非常にまじめだという話と、訴訟リスクの捕らえ方の話を、非常に興味深く拝聴し、弁護士として共感している。それを踏まえてだが、昨今、日本の企業だけではなく日本の社会全体がゼロリスクを目指す傾向が強いように感じているところであるが、研究会のとりまとめにおいて、ゼロリスクを目指す方向の内容にはしないようにしていただきたい。先ほどもサッカーの話が出ていたが、「攻め」と「守り」という話になると、徹底的に守れば0点に抑えて負けないかもしれないが、これでは決して勝てないという話である。
結局、「攻め」と「守り」というのは、リソースは限られているなかでのバランスの問題だと思っている。「コンプライアンス」という言い方では、遵守しているか、遵守していないかという二分法の捉え方になりがちなのだが、むしろ、「リスクマネジメント」という言い方をしていただくと、「守り」のほうは当然カバーできるし、「攻め」のほうもリスクをとりながら成長を目指すという言い方ができると思うので、「コンプライアンス」という言い方をしてはいけないという話ではないのだが、言葉遣いとして、「リスクマネジメント」というくくりでお話をいただくと、「攻め」と「守り」のところが連続的に議論できるように思った。
- 【塚本委員】2点申し上げる。1点目は、佐久間委員と後藤委員との間で議論のあった、事務局資料7ページについてである。「企業集団（グループ）単位」での内部統制システムの構築・運用という記載が、「子会社単位」ということを意味する、すなわち、親会社が、子会社の中にまで手を突っ込み、子会社の内部統制システムを構築したり運用したりするということの意味するとすれば、佐久間委員のおっしゃるとおり、会社法上、親会社はそこまでのことを求められていないと思う。しかし、この記載は、そういうことを意味しているのではなく、青いボックスの中のその上で、「企業集団の業務の適正を確保するために必要な……体制の整備」と記載されているのを受けて、「企業集団（グループ）」単位と記載されていると理解した。企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制は、グループ内部統制ともいわれているものであり、まさに会社法上、親会社において構築・運用しないといけないものである。これを受けて、「企業集団（グループ）単位」での内部統

制システムの構築・運用と記載されており、したがって、「企業集団（グループ単位）」というのは、子会社単位を意味するわけではなく、単に会社法に定められていることをそのまま、グループ全体のこととして記載したにすぎないと理解した。そういう意味では、企業集団単位という、その「単位」がミスリーディングな言葉であるのかもしれない。

次に、杉山様には貴重なお話をいただき、感謝を申し上げます。先ほど来議論のある、内部監査部門と監査役の連携に関し、ひとつご質問させていただきたい。特に海外子会社が多いケースでは、監査役が実査を主体とした監査という建前を貫こうとしても、果たして、監査役が自ら、何十社もある海外子会社に赴くことが現実的なのかという疑問も生ずるように思う。リスクベースのアプローチといっても、海外に多数の子会社がある場合には、実務上難しい面もあるように感じている。そうであるからこそ、監査役が、内部監査部門と連携したり、内部監査の結果にある程度依拠したりするというプラクティスがあると思う。他方で、内部監査部門も一応執行部門の中にあるが、監査役の独立性との関係で、監査役と内部監査部門がどこまで連携できるのかというのは、会社法上も悩ましい問題があるのではないかと考えている。そこで、監査役と内部監査部門が連携するときのやりづらさや、あるいは、そこはあまり気にしていないということであれば、海外子会社に対する監査に関して特に意識して工夫して連携しているようなことがあれば、ご教示いただきたい。

- 【杉山氏】ご質問いただき感謝申し上げます。当社は、ヘッドクォーターに籍を置く内部監査チームが欧米、アジアと各所に配置されている。現在、合計すると30数名だと思う。これでも少ないと思っているが、この部隊が一生懸命監査をしてくれている。そして、監査役は5名プラス補助スタッフ2名でやっているのだから、おっしゃるとおり海外に多くある子会社に赴くのは無理である。

連携という点については、両者が受け手の子会社からみて、「また来たよ」ということにならないように、スケジュールを合わせて一緒にやっというとか、そういうところはかなり工夫をされている。ただ、執行にくっついて内部監査室と監査役の関係として、お互いのポジショニングが違うということは、強く意識されているように思う。

他社のことで申し訳ないが、中村委員のいらっしゃる株式会社日立製作所の元取締役の方に聞いたことがあるのは、同社では、現実にそうだったかはわからないが、「内部監査室は監査役スタッフ、部下」とのことだったので、一回もっと詳しい話を聞いてみたい気はしている。

- 【武井委員】まず、研究会の成果としてのガイドラインは、皆様のおっしゃるように、色々なジレンマとかトレードオフがある中での最適解を探すということにおける各企業側の考慮要素や視点等を提示するという内容になるのだと思っている。

その観点から、考慮要素と視点をいくつか申し上げる。

まず、1点目として、企業集団内部統制というのは、たとえば言えば、1階から10階まであって1階が子会社とかの現場で、10階が親会社だとすると、各階それぞれで自律がきちんと働いていて、その自律が連鎖しているかどうかという話なのだと思う。

そういう自律の連鎖が効いているかという観点で、内部統制というのは縦、横、斜めの色々な串を刺すわけだが、どう串を刺せば自律連鎖が働くのかを、有限な経営資源を踏まえて考えてくださいという話だと思う。

2点目として、親会社は何でもかんでも1階まで降りていくわけにはいかないわけで、どういうときに親会社が関与すべきなのかという点に関して。これは、親会社の作為義務の話であって、どのくらい現場のほうで強い利益相反があるのか次第だと思う。親会社が関与しないとどうしても強い利益相反があるのかどうかという、利益相反の強度によって決まると思う。イビデンの最高裁判決も似た考え方だと理解している。利益相反とリスクの強度に照らして、10階まで関与して自らやらなければいけないのかが決まると思う。

3点目として、自律の連鎖といったときに、管理とかの話だけではなく、現場のインセンティブが効く仕組みになっているかという観点もとても重要だと思う。たとえば、3線ディフェンスといっても、3線めの内部監査の人が果たして社内でも出世する仕組みになっているのかというインセンティブ論がある。また例えば、子会社などで何か事象が起きたときに、親会社は子会社に「ちゃんとやっておけ」と言いながら、子会社の平時の予算の中でやってくれということだと、子会社からすると、予算が限られている以上、企業集団全体の利益にかなう対応にならないことが往々にある。そういった逆インセンティブも注意すべきである。1階や2階など子会社の人々がちゃんと企業集団利益に合う方向で対応できるだけのリソースを親会社が割くなど、親会社も柔軟にならなければいけない場面がある。

4点目として、これは日本ではまだ浸透し切れていないところだが、海外子会社であるほど、不祥事の芽などへの対応において、公正な手続がとられているかどうかという点が重要である。日本の中では文脈社会の中である程度なあなあという場合もあるのかもしれないが、海外へ行くほど日本の親会社

が公正な手続をとっているかどうかを海外子会社側は真剣に見ている。説明責任の連鎖がないと子会社における自律の連鎖も働かない。これも現実的には重要な点だと思う。

- 【柳川委員】花王様のプレゼンは大変興味深かったのですが、色々ご質問したいことがあるのだが、時間がないので、手短かに1点だけ申し上げる。
せつかく経産省でこういう研究会をやるので、ぜひ、レピュテーションリスクをどうやって減らすかという観点からの提言ができるかということを考えていただきたい。現状は、レピュテーションリスクというよくわからないものを、ゼロリスクで対処しようとするから、非常に無駄の多い、ある意味で分厚い手当てになってしまっているのだろう。
しかし実際には、各企業が色々考えても、どこまでやったらレピュテーションリスクが免れるのかはよくわからないし、コントロールするのも難しい。けれども、このように政府なり、かなり権威のあるところで、皆で合意したところの線を出すことによって、このあたりは頑張ったのだと言えることによって、社会的なレピュテーションの下落を、ゼロにはできないとしても下げられる可能性がある。先ほど太田委員からお話があったところであり、富山委員がおっしゃったことにも関係するが、こういう議論はかなりされているところであり、ここで何かをやる意義というのは多分この点にあるのだと思う。ぜひそういう視点で提言していく方向で考えていただきたいと思う。
- 【青委員】基本的な視点としては、連結ベースで、企業価値を如何に高めるかと、企業価値を大きく毀損するリスクを如何に管理するかのバランスのとり方を考えるべきであり、ゼロリスクを目指すということではないということによいと思う。
事務局資料 43 頁に有事の際の公表のタイミングについて言及があるが、基本的な考え方としては、上場会社は、投資判断に影響が大きい蓋然性があるという状況であれば、判明次第速やかに公表すべきであり、全容解明までは公表不要というのは誤解である。
また、社外取締役等の有事の際の役割については、社長が企業不祥事に絡んでいる可能性があるような場合は、社外取締役・社外監査役・社外監査委員が主導的な立場でコントロールすることを期待したい。それが機能するためには、監査役等の人選等がしっかりできていることが必要と思う。
最後に、実際に発生した企業不祥事の実例では、社内管理体制の運用ができていない例や企業不祥事の防止・早期発見の意識の徹底ができていないことが多いように見受けられる。管理の仕組みが自然にワークすることとなるよ

うなインセンティブ体系を作らないと、なかなかうまくワークしないのではないか。

以上

お問合せ先
経済産業政策局 産業組織課
電話：03-3501-6521
FAX：03-3501-6046