

CGS研究会（第2期）

第8回 議事要旨

1. 日時：平成30年7月24日（火）9時00分～11時15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、大杉委員、太田委員、大場委員、翁委員、小口委員、後藤委員、小林委員、澤口委員、武井委員、塚本委員、中村委員、三笥委員、宮島委員、柳川委員、竹林参事官、井上課長
（欠席：青木委員、石田委員、伊藤委員、江良委員、神作委員、佐久間委員、寺下委員、富山委員、藤田委員、松元委員）
 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4の説明を行った。

次に、首都大学東京大学院経営学研究科 松田教授によるプレゼン（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。
- 【小林委員】私が11年前に社長であったとき、鹿島のプラントで、協力会社の従業員の方が4人亡くなるという事故に見舞われたが、メディアがすぐ家に来て、いつ責任をお取りになるのかと質問攻めにあった。6カ月してもまた来て、まだお辞めにならないのかと質問された。当時は、そういったアクシデンタルなことも全て社長の責任という文化があったのだが、不祥事等のアクシデントに見舞われたときに、それは当然個別の会社の事情もあるだろうし、事業会社なのかその子会社なのか、グループのどこで事象が発生したのかによっても全く違う。そういうときの責任の取り方というのは、当然日本の文化にも根差している部分もあると思うが、こういう「攻め」「守り」のガバナンスの議論の中で、ある程度の指針があるとありがたい。
- 不祥事が起きたときに、社長がすぐ辞めるかどうかということは、レピュテーションとして自分自身の責任のもとで判断されておられるとはいえ、この点に関するある程度のガイドラインのようなものを明確化していただくと、会社経営そのものも比較的やりやすくなると思う。先ほどの当社の例では、結果として、私は残り、泣く泣く、製造担当というか安全担当の常務が辞められることになったが、そうした岐路を社長一人で決めるという

のは辛かった思いがあるので、ある程度の規範があったほうがいいのではないかと思う。

次に、実感として、コンプライアンス問題というのは子会社の文化によっても全く違うし、良いことと違って悪いことは隠したがるので、下から上に伝わらないものである。これをどう下から上に早く上げるかという、これだけデジタル化した社会なので、ホットライン的なものをより有効に活用するというあたりがポイントになってきているのではないかと思う。

事務局の整理はきれいにまとまっているので、あまり細かい話はいわないが、そうした責任の話と、下から上に悪いことをどう上げるかというのが、実感としていまだに、一番難しいところだと思っている。本当にだめになってからわかってもどうにもならないので、萌芽の段階でどう早く上に上げるかということが、一番の基本ではないかと思う。

もう一つ懸念しているのは競争法回りで、欧米の場合は、同業者でちょっと電話したり、ゴルフをしたりすることも問題になるが、日本ではそういう文化ないし法的な感性がまだ遅れていることを実感しているところである。

- 【小口委員】松田先生の非常にわかりやすいご説明を踏まえながら、事務局がまとめていただいた、12 ページの「実効的な内部統制システムの構築・運用について③」につき申し上げる。これ自体、非常に良くまとまっていたとやかく言うところはないのだが、実務をやっている側から参考として幾つかご指摘させていただきたい。まず、これを見ると、矢印が一方方向であり、何となく儒教の影響を受けて、最高経営責任者はいい人で、悪いことをするのは家老以下で、それを発見するお庭番のような人が必要だというようなニュアンスが少々あって、現実とは少し遊離しているのではないかという気がする。仕組み自体はこういうことだろうと思うが、特に最近グローバルにより事業規模が大きくなってきており、一部のトップエリートが会社の全てを把握することは現実的にできない。むしろ中間管理職以下、もしくは事業部長以下の経営の分散化ないし大衆化といったところが非常に重要だと思う。

そういう意味において、第一のディフェンスライン、つまり、自主監査のところにはやはり大きな力点が置かれるのではなかろうかと思う。そういう部門における人材をどのように育成するのかという問題と、それから、この資料にはないが、実は第2ディフェンスラインと第3ディフェンスラインの横通し、つまり、並行的に上にいくのではなくて、実は1、2、3のメンバーの横通しということが実は非常に重要であると思う。

そして、それらの人をモチベイトすることは決して企業価値を下げることで

はないのであり、内部統制部門に行くとキャリアから外れてしまったと感じる人がいるがそうではないのだということをエンパワーするような意味においても、CEOやCFOから、ディフェンスラインに対する下の矢印があつてしかるべきである。その中には、企業理念とか明確な経営方針、経営の考え方を明確に開示することによって実はトップを縛っていくということである。そのような縦、横、斜めの関係を構成して初めて機能するのではないかなと思う。

それから、細かいことではあるが、統治機関と取締役会と監査役が右のほうに少しずれていて、最高責任者に対する矢印がないというのは少しいかなものかと思う。やはり最高経営者、将軍様が常に善人であるというのは儒教的な発想であり、実際は部下の人たちは、必ずしも善人ではないことを嗅ぎ取る能力は非常に高いので、トータルガバナンスの大きな仕組みを「守り」という観点からみていく上では、やはり統治機関等が、CEOやCFOがまともな人なのかどうかということを常にみていくことが大事であり、逆に言うと、各論のところでは監査役会や社外取締役が何かを発見できる可能性はほとんどないように思う。トップマネジメントに対する有形、無形の牽制をしていくというのが大きな役割ではないかと思うので、実際にこの「守り」の部隊の人たちの横通しをするということと、その人たちをエンパワーする意味において最高経営責任者が明確な指示を出すということと、最高責任者を客観的にみる外部機関というものの関係で、縦横斜めを矢印で示していただけると大変助かると思う。

- 【三笈委員】大変興味深いお話に、感謝申し上げます。

私からは2点お話をさせていただきたい。一つは松田先生へのご質問で、もう一つは事務局に対してのお願いである。

まず松田先生へご質問から。お話を伺っていて、なるほどそうだなと思いながら聞いていた。今回の限られた時間の中でのご説明ということで、理念的なところをお話しいただいているのだと思うが、実際に適用するという場面になると、例えば中央集権と分権のところについても、多くの企業は、完全に中央集権に寄っていたり、あるいは完全に分権に寄っていたりするわけではなくて、ブレンドをしながら適当なところに位置しているのだと思うし、それから、各子会社・事業についても、よそから買ってきた事業なのか、あるいはそのグループの中核をなす事業なのかなど、事業の来歴、経緯、内容によって本社の介入の度合いなども当然変わってくるように思っているのだが、そういう理解で正しいかどうかというのを伺いたい。

次に、事務局作成の資料の28ページと29ページについてだが、ここでは有

事の対応ということでもとめていただいている。最後のとりまとめの段階でのお願いになるが、有事の事態になったら当然に第三者委員会を設置するというまとめ方はぜひともやめていただきたいと思っている。というのは、私の弁護士としての経験上、国際展開している事業に関する不祥事あるいは有事の相談を受けたときに、現実問題として、第三者委員会を設置することはほとんどない。特に日弁連が言っているような純粋な第三者委員会を設置して調査するというのは、日本のローカルプラクティスであって、グローバルなものではないというのが私の理解である。

例えばメーカーで、アメリカ市場でも事業を行っているという企業において、カルテルの問題、あるいは製品の品質問題があったというときに、日本でいうような第三者委員会を設置してここが調査を行ってしまうと、後にアトニー・クライアント・プリビレッジが効かなくなってしまうと、アメリカの市場でクラスアクションが起こされると、ディスカバリーによって第三者委員会が収集した情報が全部持っていかれ、会社に不利な証拠として使用されるという悪夢のような事態にもなりうる。

そこで、そういうことを避けるべく、できるだけプリビレッジが効くように、日米の弁護士をかませ調査していくというのが普通のプラクティスだが、今回の研究会はグローバルな企業を相手に報告書をまとめているということだとすればなおさら、不祥事が起これば当然に第三者委員会設置というような図式でもとめていただくのは適切ではないと思っている。

- 【松田氏】ご質問いただき、御礼を申し上げたい。私も全く同じ思いである。中央集権、自律分権とあえてモデルを2つ出したが、どちらか片方に絶対になりたいという企業は実際にはあまりいない。ただ、なぜかグループ経営という話が出ると必ず、遠心力あるいは求心力を効かせたいといった議論が出る。そうした議論で、遠心力、求心力、あるいは中央集権、自律分権という言葉が、少し浮いているのではないかという問題意識から、今のようなお話をさせていただいた。

当然、そのモデルというものは、実際にやりたいことによって決まってくるであろうし、ご指摘いただいたように、来歴が違う子会社に一律に設定されるべきではもちろんないと思う。私が実態をみるに、少しビューロクラティックになっているのか、子会社の来歴も出自も全然違うのに、管理を一律にして、きれいにそろえようというような管理の仕方が多いように思っているところである。

今日申し上げたような機能がしっかり分化している、あるいは本社のやるべきことというのが明確になっていけば、こういう会社はこういう管理、こち

らの会社はこういう管理というようなバラエティというのは当然あってし
かるべきであり、それを本社が意識していることが必要であると考えている。
改めて、ご質問に感謝申し上げます。

- 【太田委員】 3点ほど申し上げたい。まず、25 ページの論点整理の、検討
の方向性のところについて申し上げます。これは今までの議論を踏まえて提示
された方向性だと理解しているが、モデルの提示をどのようにしていくのか
という観点から、グローバル企業を前提に提示されたものかということ、必ず
しもそういう会社ばかりではないという事例もこれまでの議論の中で紹介
されている。完成形のようなものを、これがモデルだと示すことの困難さも
さることながら、業種によっても、様々なパターンがあるので、完成形のみ
ならず、改善過程とか発展段階にあるところにも配慮した形もうまく提示で
きればよいように思う。

その心は、最終的には各社各様で、さまざまな経営資源の制約等々がある中
でどのような内部統制を今後求めていくのかということ、丸投げという批判
もありますけれども、自律、自ら立つのではなくて自らを律する形で、自
己完結的にどのように子会社群が自らの内部統制のレベルを高めていくの
かということが私は最終形ではないかなと思っております。

2点目は43 ページのところについてである。先ほど事務局の説明もあった
が、監査等委員とか監査委員には、当然のことながら、フルタイム勤務は義
務づけられていない。そして、常勤が義務づけられている監査役に比べると、
情報の格差という意味では、執行との間においては相当情報の非対称性が目
立つというのが、これまでの私のささやかな経験から言えることである。三
菱重工様もそうだと思うが、実例として、監査等委員会設置会社に移行した
企業の一部には、常勤の監査等委員を配置しているところもある。つまり、
むろん義務でないことはわかるが、常勤の果たす役割が大きいということに
着目して、指名委員会等設置会社や監査等設置会社といった委員会設置型の
会社でも常勤の配置は極めて有効なのではないかとも思えることから、これ
をモデルとして進めていくというような方向性が打ち出せるとよいのでは
ないかと考えている。

3点目は、44 ページについてである。3線ディフェンスの議論はこれまで
も様々に繰り返されてきているところだが、この中で、内部監査部門が必ず
しも有効に機能していないのではないかという指摘もあるわけであり、内部
監査部門の有効性を高める方法の一つとして、内部監査部門スタッフの業務
の専門性を高めるということは有効であろうと実感している。

そういった意味で、例えばCPAの資格保有者の企業への採用であるとか、

あるいは、ここにも出ているが、公認内部監査士といわれるCIAとか、あるいは公認情報システム監査人といわれるCISAといった専門教育を受けた人たちのスタッフの配置、あるいは企業として資格取得を進め、勧奨するということも、内部監査の有効性を高める大きな材料になるのではないかと思う。

加えて、内部監査部門に配置されるとがっかりするという企業の事例を私はあまり聞いたことがないが、内部監査部門から優れた人材を監査役等に起用していくとか、あるいは事業部門長のキャリアパスの一つとして、内部監査部門を経験させるということは、企業にとっても有効ではないかと思う。

- 【中村委員】数点申し上げる。1点目は、松田先生のご説明された資料の23ページの参考の図である。事務局が作っていただいた資料にも少し出てくるような気がするが、この絵でいくと、会社法の対象範囲がこれで、達成すべき目的がこれという絵になっている。確かに独禁法の問題は法令遵守の問題であると思うが実際に過去あちらこちらで起きているのは、そういうものというよりは、倫理の問題であったり契約の問題であったり、内部で決めたルールを実は守っていなかったとかいうような問題である。つまり、コンプライアンスという用語の定義がいつの間にか法令遵守というところに小さく固められてしまっている風潮があるが、実際には、法令以外のところで、契約の条項や内部ルールを守っていないということも多い。例えば、法令は遵守しているのだが、効率性を追求し過ぎて、お客様と決めたところの品質を破ってしまうような場合がある。内部統制の実効性を高めるという点からいくと、企業文化なども含め、法令遵守に限らないところまで言っただけると、企業はより対処しやすくなるように思う。

次に、事務局資料の17、18ページの「親子会社間の内部統制の在り方」のところで、せっかくたくさん書いていただいたので、もう少し実態に合わせる絵をもう一つ追加するとよいように思った。すなわち、両方とも親会社、子会社のところが、取締役会と、A事業部、B事業部、本社機能部門というような形で、1線、2線が書いてある。だが実際には、社長の意思決定機関、例えば経営会議というような組織があって、そこで審議をし、ベースの意思決定がなされており、そこに監査役なり監査委員なりが参加していることによってどのように重要な意思決定がなされているか、経営人材の評価がなされているかということになるのであり、そこがこの絵にはなく、実際の運営と少し違うように思うので、この点を入れられるとよいのではないかと思った。

もう一点は36ページの参考の絵だが、3つのディフェンスラインと、三様

監査の連携という絵が出ていて、左側の1線、2線、3線は縦の方向感があるが、親会社の監査役や会計監査人は、実際には子会社や海外拠点も監査しているし、これらの縦の連携が内部統制のガバナンスの徹底には重要なので、色を変えるなど、それを表すものがあつたほうが良いのではないかと思う。これによって透明性の確保や、会計監査人の専門性が活かせることになるので、縦のラインの連携を強めるといふ絵があるとよいように思う。

それから、43 ページの一番下に、子会社業務に関する内部監査について言及があるが、内部監査というのは、最後の砦として、親の内部監査が連結のセグメント単位に、毎年というわけにいかないかもしれないが、定期的に行われることによって、監査項目や監査のレベル等において統一性が保てる。そのときに、会計監査人との連携を強めて、例えば事前・事後に、情報交換し合うといったことによって効率性が増すので、その意味が伝わるように36 ページの絵を少し工夫していただければと思う。

- 【宮島委員】まず、松田先生に少しお伺いしたうえで、事務局資料にいくつかコメントさせていただきたい。

松田先生のご報告についてだが、私も、この種の問題をずっと研究してきた。企業は分権化と集権化のどちらかに偏って一色になるということではなくて、その組合せを選んでいるということは間違いのないと思うのだが、今日のご説明にもあつたように、分権化と集権化の組合せの程度を決定している要因はいくつかあると思うが、特に注目すべき要因は何に求められるかについてご意見をいただければと思う。

それから、分権化・集権化というときに、我々は意思決定の問題を考えるのだが、今問題にされている「守り」のガバナンスという観点からすると、組織が分権的であるとか集権的であるということと、「守り」のガバナンスについて強いか弱いか、つまり問題が発生しやすいか否かということに関しては、ある種の対応関係があるのか、それともその発生というのは組織選択とは中立的な関係にあるのかという点についてのご意見をお伺いできればと思う。

- 【松田氏】私も、この分野では宮島先生の論文などをいつも拝見させていただいており、ご質問いただいて大変光栄である。

まず、分権化・集権化を決める要素については、非常に難しいのだが、一言でいうと、地域での意思決定スピードの問題なのではないかと思っている。すなわち、先ほど、食品などの業種を挙げたが、ローカルマーケットがあり地域ごとの意思決定が必要である、それもマネジメントとしての意思決定が

必要であるというところであるのか、一方、グローバルメガコンペティションにさらされていて、規模のメリットをとるためにグローバルで決めることが必要な会社であるのかというところが非常に大きいのではないかと思います。

ただ、私が申し上げたいことは、分権化・集権化という二項対立モデルで全てを決められるわけではないということである。私としては、中央集権を標榜している会社も、自律分権を標榜している会社も、どちらも日本の企業は本社の力が弱過ぎると思っている。ご質問へのお答えになっているかわからないが、本社の力というか、能力をまず高めるところが一番重要ではないかというのが、分権、集権という話を持ち出したもともとの理由である。

それから、きょうは「攻め」と「守り」ということについてあまり意識せずにお話ししたが、「守り」のほうのお話ということで私の個人的な感覚を申し上げますと、「守り」と分権、集権というのは何か関係があるのかということであると、宮島先生のお言葉をお借りすれば、独立・中立的なのではないかと思っている。集権であれ分権であれ、この部分というのは必ずやっていかなければいけないことであり、どちらかという是集権、分権というより、企業の中でリターンを追求する動脈のようなものと、それによって必ず出てくるリスクをコントロールする静脈のようなものの2つが合わさったものがマネジメントであろうと思っている。リターンを追求するほうも分権、集権ということではないとするならば、リスクマネジメントというものも、分権、集権というコンテクストとは独立してみたほうがわかりやすいように思う。

それから、先ほどの中村委員のお話にも、私も非常に同意しているところがある。1つは、監査役等の縦の連携が非常に重要であるということは本当にそのとおりであると思う。それから、CFOというのが事務局資料36ページにも出てきたのだが、海外のCFOと日本のCFOという非常に大きな今の時点での違いというのは、事業リスクについてどこまで踏み込めるかという問題であるかと思う。海外のCFO、それからコントローラーというのは必ず事業リスクに踏み込んで物を言う。これは言わなければいけないわけである。ところが、日本ではまだCFOというと、どうしても経理、財務出身者が多く、そこまでは私の範疇ではないということになかなか踏み込めない。それが、3線ディフェンスというときの2線がなかなか形成できない原因になっているのではないかと思います。

それから、常勤監査役の話も先ほど小口委員から出たが、ここもやはり、プロを育てるといふのと同じくらい重要なのが、内部監査も含めて監査に当た

る方がどこまで事業を知っているかということではないかと思う。私の社外取締役としての経験によれば、一番頼るのは常勤監査役、監査委員であり、その方がどのくらい事業を知っておられるかということは非常に社外取締役にとって重要である。そういった方には経理、財務の素養は当然必要だが、それと同等に、事業への理解がないと、社外取締役としてもなかなか怖い。もちろん、社外取締役が不正を見つけることはあまり簡単ではないが、常勤監査役の資質として、1つそういうものが求められるのではないかと思う。それから、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社で常勤の監査等委員や監査委員が必要ではないかという趣旨のご意見があったが、これには大いに賛成である。逆に、これが必須でないことによって問題が起きているようなことも実感している。極端に言うと義務化してもいいのではないかと思うぐらい、常勤の監査役、監査等委員、監査委員というのは一つの鍵ではないかと思う。

- 【宮島委員】お答えに感謝申し上げます。

次に、事務局資料にいくつかコメントさせていただきたい。まず、今の論点の続きだが、24 ページのところに集権化と分権化のお話を書いてあり、「現状と課題」のところに、迅速な意思決定と子会社管理の「両立を目指し、…グループガバナンスの在り方について模索しているところが多い」とある。「模索しているところが多い」というのは間違いないと思うが、一步踏み込んで、分権化と集権化が何によって規定されているかをもう少し書いていただければありがたい。例えばファイナンシャルなシナジーを目指していれば分権化が進むとか、オペレーショナルなシナジーを目指している場合はどうしても集権的なものが残るとか、あるいは、今、松田先生が言われたような論点もあるかもしれない。明示的にしすぎても後で整理するときに齟齬が出ると思うが、ここでは少し一般的過ぎるという感じがあるので、お考えいただければと思う。

次に、26 ページで、海外、国内込みの共通プラットフォームについて議論されているところは、一定の共通項はいいと思うが、海外も同じでいいと言い切ってしまうといいのかは、まだ考慮の余地があるような気がする。例えば、海外子会社の規模が大きくて、国内と仕組みが違っているような場合は、海外に統括会社を別に作って、別のルールで運営しているようなケースもある。だから、ここは少し工夫されたほうがいいと思われる。

次に、29 ページの記述は、第三者委員会に社外取締役が入ることを推奨しているように思われるが、ここはやはり当事者ではないかという批判があるので、理論武装が不可欠なのではないかと思う。当該事象について十分な情

報を持っている一方、第三者的な側面が強いという意味で、適格であるということだと思う。

それから、33 ページの記述は、子会社と社内カンパニーのところが入れ子構造で連続的だというような感じになっているが、そうするとなぜあえて子会社にするのかというところがうまく説明できなくなると思うので、少し注意が必要かと思う。

それから、17、18、36 ページの図にも関係して、中村委員からご質問があった点であるが、上場企業の中で1割以上の企業がホールディングカンパニーの形をとっている。こうした現状を考慮すると、このような図において、ホールディングカンパニーを念頭に置いてもこの図が成立するのか、あるいはホールディングカンパニーを採用した場合、違った図になるのかというのは一旦考えていただいておりますかと思っております。

最後に、44 ページについて、内部監査の問題を検討するときに、昇進、人事面でのインセンティブづけとすることの例としてアメリカの例があるが、少し遠い感じがある。日本の企業の環境の中で納得感のあるインセンティブづけというのが具体的にどういう形なのかというのについて踏み込まれた記述があるといいのではないかと思います。

- 【澤口委員】2点申し上げる。1点目は、「守り」のグループガバナンスのとりまとめの方向性だが、企業のベストプラクティスを集め分析することに、もう少し軸足を置いても良いように思う。というのは、グループガバナンスは、同じガバナンスという言葉を使っているが、本体のガバナンスと大分違うように思う。すなわち、上場会社本体のガバナンスは、経営者が望むことと市場が望むことにずれが発生している可能性があるが、「守り」のグループガバナンスの分野においては、経営者と社会の望む方向性に差異が少なく、私の経験でも、ノウハウは企業側にあるように思う。これは現場に基づいたノウハウということである。この点にフォーカスしていただくといいのではないかと思います。

2点目は、第三者委員会に社外取締役を入れるという話である。私はポジティブに考えている。これまでは、社外取締役ないし社外監査役に委ねる基盤があまり整備されてなかったと思うが、この数年、コーポレートガバナンス・コード等も含めて環境整備が整ってきたと思うので、十分検討してもいいのではないかと思います。

当事者ではないかという疑念があるというご指摘もあったが、一方、第三者委員会自体は株主から選ばれているわけではないので、経営者側ではないかという見方もあれば、基盤が弱い分、逆に経営者に厳しければ厳しいほど良

いという動きもあるので、社外取締役の活用については、ぜひご議論いただきたいと思う。

- 【塚本委員】 3点申し上げる。1点目は、今、澤口委員が指摘された28ページから29ページの有事のところだが、これは子会社において不祥事が起こったということが前提になっていると理解している。28ページの青い四角の部分でも、「親会社としてどのように対応すべきか」ということになっている。出発点として、子会社における有事の際に、どのようなケースにおいて、親会社が主導して子会社の調査等の対応をすべきなのかという視点があってもよいのではないかと思う。不祥事の規模や、不祥事の調査等に割けるリソースが子会社にあるのかといった要素が考えられる。子会社で不祥事があったときに常に親会社で第三者委員会を作らなければいけないというわけでもないと思う。この点に関連して、先ほどから指摘されている29ページの、第三者委員会に独立社外取締役が入るかどうかという点について、ここでいう独立社外取締役というのは、親会社にいる独立社外取締役のことだと思うが、そうすると、子会社で起こった不祥事について調査するときに、親会社の独立社外取締役が委員として入ることは、当事者性は十分薄まっていると思うので、積極的に考えてもいいと考えている。
- 2点目は、先ほど来出ている43ページの、常勤の監査委員、監査等委員について申し上げる。私は常勤者が重要な役割を果たしているということ自体は否定しないが、他方で、監査等委員会設置会社に移行した会社の中には、43ページにも紹介されているように、常勤の委員を置かず、その代わりに、内部監査部門を監査等委員会の直属としているケースもある。そのような企業の努力ないし工夫も実際にあるので、常勤者を置くべしという選択肢1つという書き方ではなくて、現状の43ページ真ん中にあるような並列的な書き方で、常勤者がいなくても機能するケースがあるということを残していただきたいと思います。常勤者については、先般の会社法改正時にも色々議論があったが、今ここで議論しているのはグループガバナンスであり、要するに子会社で問題が起こらないようにするということである。親会社に置かれている常勤者が、多数ある子会社のグループガバナンスについてできることにも自ずと限界はあると思う。そうすると、グループガバナンスでみたときにはむしろ、親会社の監査役、監査等委員会と子会社の内部監査部門との連携といった縦のつながりで議論したほうが、親会社に常勤者を置くべきかどうかよりはもう少し有益な議論となるのではないかと感じた次第である。
- 3点目として、松田先生にお伺いさせていただきたい。経営トップのコンプ

ライアンス意識が重要だということは、グループガバナンスに限らない話だとは思いますが、他方で、現場レベルでは、コンプラ疲れであるとか、コンプライアンス対応が「作業」として「こなす」対象になってしまっているという話をよく聞くところである。子会社レベルではさらにそういう意識の希薄化がみられるかもしれない。作業としてこなす対象となることを避けるためにどうしていったらいいのかは、なかなか悩ましいところである。松田先生も先ほど、J-SOXの文脈で、チェックリストで作業化してしまっているというお話をされていたが、作業化しないように、経営トップだけではなく、現場レベルでも腹落ちするようなコンプライアンス対応について、いい取組例等をご存じあれば教えていただきたい。

- 【松田氏】ご質問に感謝申し上げたい。その点は非常に難しいお話だと思う。私が考えたところでは、内部統制の実効性を考えるということで、あえてBPR (Business Process Re-engineering) 的にしてみたらどうかというお話を先ほど出したところだが、一番の問題は、内部統制、内部監査、あるいはリスクマネジメントといったところである。そういったものは一部の人が作業的にやるものだという認識になってしまっている会社が多いのではないかと。そこで、それが事業の人々全員に関係するのだという意識づけをするためには具体的にどうするのだということで、ここではもう少しBPR的に、プロセスの見直しをさせるということを申し上げようとしたところである。もう一つは、日本でまだ一つの企業に長く勤める方が多いとすると、ローテーションというものがやはり少し解決の役には立つのではないかと思う。プロフェッショナルを作るとのこととはまた別の問題になるが、必ず、事業の上に行くときに内部監査、内部統制、リスクマネジメントといったようなところを経験していないと次のステージに行けないというような人的な縛りというのが、実は一番効くのではないかと思っている。
- 【大杉委員】コメントを3点、質問を2点申し上げる。
まず、太田委員からご指摘が出されていた常勤の件については、常勤監査役の制度は運用をうまくやればメリットは大きいと思っているが、運用を間違えるとかえってデメリットになり得る点があると感じているので、後ほど事務局に私の考えを連絡させていただく。
コメントの2点目は、中村委員が松田先生のスライドを援用しながら、法令遵守というときの対象が法令だというのは少し狭過ぎるというお話をされていた点についてである。日本やヨーロッパでコンプライアンスというともう少し広い企業倫理のようなものを含むが、アメリカのCOSOフレームワ

ークではコンプライアンスというと法令遵守しか意味しない。これはどちらが正しいということではなく、用語法の話であり、COSOレポートを援用してしまえばアメリカ流の言葉で差し当たり割り切るしかないように感じた次第である。

コメントの3点目は似たような話で、3線ディフェンスの話である。これも、アメリカの内部監査協会が出典であり、そこでいう内部監査は経営者の不正をコントロールするようなことは差し当たり念頭に置かれていないので、日本の監査役とか、あるいは経営トップへの牽制という話が図の中に登場しないのは仕方ない部分もある。が、それが不要だという意味では全くない。概念をどのように図にしていけば難しいということで、誤解がなければ包括的である必要は必ずしもないのではないかと思う。この点をご検討いただければと思う。

次に、質問の1点目は、欧米の大企業の不祥事発覚時に、日本でいう第三者委員会のようなものにかわってどういう実務が行われているのかという点である。この委員会の弁護士の先生方に教えていただけるとありがたい。質問の2点目は半分感想にもなるが、本日の松田先生のご報告の最終ページについてである。日本が変わっていくべきという点は、結局、突き詰めれば個社の問題ではなくて、日本社会全体の問題なのではないか、そうであるとすると個社単位の対応は難しいのではないかとも思えるが、その点いかがか。最後に、松田先生のご報告は勉強になり、感銘を受けた。感謝申し上げたい。

- 【松田氏】コメントをいただき、御礼を申し上げます。社会の問題というまさにそうだが、ここではそこまで広げる趣旨というよりは、人というか人事の問題ではないかということである。現在は働き方改革などということでも若干切り込まれているところがあると思うが、例えば単純に残業を減らしましょうという方向にいつてしまうと変わらないわけで、やはりもう、日本型雇用制度、終身雇用、年功序列、協調型組合というようなことではないだろうということであり、それではどうするのかというのを、人事の枠組みの本質からして少し考えなければいけないのだろうと思っている。ただ、今の人事部でそれを破るのはおそらく無理である。そこで、先進事例としてご報告すると、1つは、グループ人材開発部といった形でもう一つ人事部を作ってしまう、そこで色々な新しいことをするということである。もう一つは、これはコーポレートガバナンス・コードの成果だと思うが、指名委員会をマネジメントトレーニングで使うということである。私が知っている限り、こうした事例がいくつか起こっているところであり、そういった取組がこの部分での成果につながっていくのではないかと考えている。

- 【大場委員】 3点申し上げる。

1点目に、そもそも論からいうと、持続的に企業価値を高めるためにどうしたらいいかというのがスタート台である。そういう観点からすると、今日はグループガバナンスということで「守り」のガバナンスにフォーカスされているのだが、私が色々グローバル企業の現場サイドから聞くのは、やっていることが適正規模を超え過ぎているのではないかということである。従って、こちらを企業価値を高めるために取り込んで、「守り」のガバナンスをしっかりしなくてはいけないというようなことをやるためには、ビジネスを、資本コストを前提として整理しようという考え方も取り込む必要性があるのではないかということである。

それから第2点は、松田先生が先ほど示された27ページは、人事の問題ということが中心だったと思うのだが、グループガバナンスでもこの考え方は使えるのではないかと思う。つまり、なぜ子会社化することが望ましいと考えたのかとか、なぜ事業部ではなくて子会社のほうが望ましいと考えたのかということ各社なりに、各社の個別の事情を踏まえて議論を詰めていくということが非常に大事ではないかと思った次第である。従って、報告書のとりまとめにおいて、こういうことを、なぜかということ突き詰めていくという風土づくりは非常に大事かなと思う。

3点目は、ここにおられる東証の青委員にも関連することだが、東証から、不祥事予防のプリンシプルと不祥事対応のプリンシプルというものが公表されている。これらは事務局の問題意識と一致しているところが相当あると思うので、これとの関係を整理して、整合性をとるということを考えていただくと、実務のほうでは非常に受け入れやすくなるのではないか。

- 【翁委員】 2点申し上げたい。

1点目は、松田先生のご発表になられた8ページなどにもあるのだが、本社における経営プラットフォームの見直しが早急に必要だというところは、やはり「守り」のガバナンスにおける非常に重要な点ではないかと思う。特に事業展開のグローバル化が進むなか、海外にある子会社のグループガバナンスをどうするかということについてはこれから非常に重要になってくると思うが、近年外国人の経営者の方を随分雇用するような形になってきているところ、資料にも書いてあるとおり、どういう人選をして、どういう人材を充てて、どのようにコミュニケーションをとっていくかということにかかってくると思う。それは日本側の本社のCEOの能力にもかかってくると思うが、そういった非常に重要な点が「守り」のガバナンスについても重要だと

いうことは、松田先生のご報告からのインプリケーションとして指摘する必要があるように思った。

2点目は、事務局がご用意された29ページの第三者委員会と社外取締役の件である。クラスアクションの問題があるので第三者委員会などはつくりたくないケースもあると思うが、社外取締役は再発防止に関して、そういった委員会を設置せずとも機能する必要があるのではないか。たとえば、コンプライアンス委員会のようなものを社外取締役だけで設置して、再発防止についてリーダーシップをとるとか、全社的な再発防止の取組に対して、社外役員として第三者として、もっとこうしたほうがいいのではないかというような形で積極的に関与するというようなやり方もあると思う。その意味では、どうやって再発防止するかということに関して、たとえ第三者委員会を作らなくてもやるべきことは非常に多いということを申し上げたい。

- 【柳川委員】松田先生のお話は、非常に勉強になったので、厚く御礼申し上げたい。そのうえで、この報告書のまとめ方についてコメントさせていただきたい。この中では多くの「べき論」が出てきているのだが、これは一体どういう立場で、何に対してべきだといっているのかという観点からすると、色々なバリエーションが入っているように思える。この点が峻別ないし整理されているほうが、読者は間違えないのではないかと思われる。

具体的には、まず1点目としては、先ほど松田先生がお話しになったようなコンサル的な視点で、会社はこういうことを考えたほうがいいのかとか、こういう視点を大事にしたほうがいいのかというような話がかかり出てくる。これはこれで大事だが、会社がそれをとるかどうかは自由であって、これをあまり強調してしまうと、たとえ「守り」のガバナンスであっても、ガバナンスのあり方が一つの方向性に皆行ってしまうので、経済全体として間違った方向になってしまいかねない。よって、ある種のバリエーションがあったほうがいいという考えもあると思う。そういう意味では、ここで議論した話としてはベストプラクティスであり、こういうことが大事だと思う、あるいはコンサルの方々の話からするとこういうことが大事だと指摘されているという部分はあるとしても、それを強制するものではないし、ほかのやり方がいいと思うのであればそれでもかまわないということである。

2点目は、法的な意味で、規範的なものをここで提示するという意味合いを持つ話が入っている。それは例えば、先ほど出ていた、第三者委員会に社外取締役を入れるか否かという話に関係するように思う。具体的に判例が出てきていない、企業側からするとなかなか不透明なグレーゾーンに見えるよう

なところについて、弁護士の先生方や法学者の先生方が集まっている場において、このように考えればいいのではないかという解釈論の詰めのような話が出されると、強制ではないが、会社の側からみると規範的な意味合いも込めた「べき論」の話に見えるであろう。こういうものと、先ほど申し上げた1点目のお話とは意味合いが違うので、分けたほうがいいのではないか。3点目は、ある意味で、政府側が行うべき話として、ガイドライン的なものを示すということがあるのではないかと思うが、そのガイドラインは先ほど申し上げた2点目の話なのか、それとも法改正に関する提言なのかという観点から、ある種の交通整理をしていくとよいのではないか。各委員から色々お出しいただいた個別の案は、そのあたりにかかわるところが多かったと思う。この点を少しご検討いただければと思う。

- 【武井委員】まず、第三者委員会の社外役員の参加について。私は、その社外役員自身に明白な利害相反がない限りは参加すべきだと思っている。もともとその社外役員というのは、業務執行側に利益相反があるときに仕事をするために法律が強制設置しているのが非業務執行役員であって、不祥事というのは業務執行側に利益相反が出ている場合なのだから、社外役員がこういうときに仕事をしないで何をやるのだという話である。だから、社外役員自身に明白な利害相反がない限りは参加すべきである。

ちなみに企業集団の関係では、親会社自身が子会社との関係で一種の非業務執行役員だと思うので、親会社がどう絡むのかは子会社の経営陣にどのぐらい利益相反があって、親会社がそれを消すために非業務執行役員として何をすべきなのかという観点から考えればよいと思う。

次に、先ほど三笥先生が言われたことに賛同する。1つめは役員でもない人だけで構成されている点の不自然さでこれは先ほどの点の通り。もう一つめは、情報の開示のあり方。これは色々な方がおっしゃっているように、検討すべき論点だと思う。

三笥先生からも言及があった開示の話だが、これは弁護士秘匿特権（プリビレッジ）がないということに密接に関係する話で、かなり深刻な問題である。プリビレッジもなく、すべての情報を開示することは、海外との関係で日本企業を不利益な立場に置いているだけである。欧米企業等との間で国際的な経済競争が活発化している中、日本企業の競争力を削いでいる大きな制度環境としての障害である。

その関係で、日本の親会社の関与についても、日本の親会社が関与するに当たって、日本にプリビレッジがないというのは実は大きな支障になっている。プリビレッジがないというローカルルールは、日本企業の国際競争力の観点

からも、根本的に見直さないといけない論点である。

最後に、ディスインセンティブの話についてだが、内部統制部門のディスインセンティブだけでなく、法務担当者のディスインセンティブの問題がある。法務をプロパーでやっている方がなかなかボードに入っていない日本の上場企業が、少なからずある。欧米企業では法務担当役員の地位が極めて高い。法務担当役員の方がちゃんとボードに入ること、社内のディスインセンティブを解消すべきだと思う。

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