

企業不祥事は、なぜなくならないか
－その根本原因と対策－

2016年6月8日

一般社団法人ディレクトフォース

企業ガバナンス部会

小研究会第2グループ

目次

	ページ
1. はじめに	3
2. 経営者について	4
3. 社外取締役・社外監査役について	9
4. 監査法人の在り方、実務力の向上等	12
5. 内部通報制度について	16
6. 株主・株主総会の在り方について	23
7. あとがき	29

企業ガバナンス部会 小研究会第2グループ

研究会メンバー (会員番号)

徳永 健人	(4 0 3)	
三神 明	(8 4 2)	
藤本 伸哉	(1 0 7 1)	サブリーダー
庭野 隆	(1 0 9 4)	
三宅 浩之	(1 1 0 7)	リーダー

メンター (会員番号)

富沢 進	(9 4 7)
廣島 輝文	(1 0 2 7)
橋本 健	(1 0 3 8)

1. はじめに

高度経済成長をバブル景気と共に終了した日本経済は、90年代に入るや、バブル後遺症の処理、急激な円高、国内市場の成熟やBRICsを含む新興諸国の躍進の前に、往時の輝きを失った。同時に、飛躍的な進化を遂げたIT技術は、グローバル市場の急拡大と金融・資本市場の国際化を加速し、企業間の競争は激しさを増すばかりである。

政治や経済の混迷は深まり、また地域紛争の解決には糸口さえ見られず、世界情勢は方向感を失いつつあるようにさえ見える。

そのような奔流に抗い、日本企業が再び稼ぐ力を取り戻すことを後押しするのが、「日本再興戦略」に連動するスチュワードシップ・コード、伊藤レポート、コーポレートガバナンス・コードである。

日本企業が旧来の日本的経営モデルから一段の進化を遂げ、自らの意志で改革を進め、真の競争力強化を通じ「稼ぐ力」を取り戻すことを祈るばかりだ。

それにしても、企業の不祥事は後を絶たない。特に、日本を代表する歴史ある大企業たりとてその例外でないことは、近年の不祥事を見るにつけ残念であるが、その発生原因の一つが経営者に由来するとともに、それを生み出す個別企業の組織・風土と密接に絡み合う現状は多くの日本企業に共通する課題として捉える必要があるだろう。昨年は「企業統治元年」と称されたが、企業各社は虚心坦懐にその原因を分析し、統治制度の実効性を高めることが求められていると同時に、すべからくステークホルダーはその重要性を深く胸に刻み、建設的な関与を通じ企業の成長を促すことが期待される。

第2グループは、それらの不祥事が改正会社法やコーポレートガバナンス・コードの制定後にも繰り返し発生することに注目し、「企業統治制度の進化により不祥事を未然に防ぐ形態は進化しているものの、どう「魂」を入れるか」が重要だと考えるに至り、研究テーマに取り上げることとした。

また、その際は「繰り返される企業不祥事の原因を、人間の本質に迫りながら探る」というアプローチのもと、合計14回に及ぶ議論を重ねた。

当初挙げられた企業不祥事の発生原因はおおよそ下記の8項目であったが、議論を重ねるなか、より重要な課題として①から⑤の5項目をピックアップし、研究を深めることとした。

- ① 経営者の資質に関すること
- ② 社外取締役、監査役のこと
- ③ 監査法人のこと
- ④ 内部通報制度の仕組み
- ⑤ 株主・株主總會のこと

⑥ ルールやガイドラインに対する国や省庁の考え方、見方

⑦ 女性の活用について

⑧ グローバル視点の入れ方

今回の研究報告は、これら 5 つの課題にフォーカスし、その考察と対策を盛り込んだものである。

2. 経営者について

企業不祥事はなくなるのだろうか。企業も、監督官庁も、証券取引所も、過去 20 年以上にわたって、不祥事対策を行ってきた。対策を導入していなかった企業はなかった、との調査結果もある。しかし、残念ながら機能していないし、減るところか増え続けているし、深刻化しているのが現状である。内部告発が多くなっているのも最近の特徴である。今回は、「根本原因を人間の本質も含めて考える」というサブタイトルがついていて、そこに焦点を当てながら、どうしたらなくせるか/どうしたら最小限にとどめられるかについて議論を進めた。我々のグループは、まず企業不祥事発生の現状を観察し、どこに発生原因があったのか、現行制度・現行法規に欠けているところはないのか、を検討し、何をどうしたら、それを防げるのかを、出来るだけピンポイントで指摘するよう努力した。

不祥事発生はやはり経営者に起因するケースが圧倒的に多い。発生原因のうち、60%以上が経営者に起因するというアンケート結果には驚かされる。グループは、経営者に関して問題が潜んでいると思われる項目として、①経営者の資質、②後継者選び、③経営者の業績評価および④役員報酬に絞って考察した。

まず、経営者の資質について考えてみたい。これまでの企業不祥事の多くが、経営者の知識・経験不足、倫理観の欠如、責任感の欠如、度を超す権力欲・名誉欲に起因することに気付く。つまり、経営者の資質に問題があって、不祥事が発生することが多いのである。企業の不祥事に関する実態調査（2013 年 5 月 PR 総研）によると、不祥事の発生要因のトップは、「企業の利益至上主義」次いで「経営トップの資質・倫理性の欠如」、「旧来からの隠ぺい体質」の順となっている。また、経済広報センターの同様の調査報告書でも、「企業の管理（社員の教育不足やコンプライアンス管理の不徹底など）に問題がある」と「経営者の姿勢（倫理観）や経営方針に問題がある」がそれぞれ 7 割近くとなっている。不祥事を起こした経営者は、不祥事が発覚した後でも、反省もせず、他人に責任転嫁する。「悪いことをした」という意識が全くなく、どれだけ取引先、従業員、家族を含むステークホルダーに迷惑をかけたのか気に留めてもいないのである。こんな経営者を選任した企業の取締役会の責任は重い。

経営者が具備すべき資質は多くあるが、特に重要な資質は、

- ① 確固たる経営理念を持っていること、
- ② 組織に影響を与え、組織を動かし、組織を勝てる集団にし、結果を出せること、
- ③ 先見性を持っていること、
- ④ 大局を見て、大胆かつスピーディに決断できること、
- ⑤ 高い倫理観・責任感をもっていること、

こういった資質を備えた経営者が少なすぎるのが現状である。だから不祥事がなくならないのだ。これまでに発生した不祥事を見ると、不祥事を起こした企業の経営者に欠けているのは、特に①、②、⑤である。経営者を目指す者は、これらの資質を持つために、日頃からもっともっと研鑽を重ねる必要があり、現経営者は、早い時期から後継者を発掘し育てることもっと真剣に取り組む必要がある。経営者教育は、実業界全体で取り組むべき問題である。最近発生した企業不祥事を見ると、倫理観・責任感の欠如が特に目につく。企業経営の中で、利益を取るか正義を取るかという場面があった場合、踏みとどまって正義を取るというのが持つべき倫理観ではないかと思う。

経団連や経済同友会等経営者団体が主体となって、現経営者を対象に、倫理・道徳に関する研究会や講習会の開催についてイニシアティブを取ることを考えたらどうか。経団連、経済同友会の役割は終わったという意見もあるが、生まれ変わって、まず倫理観・責任感の大切さについてのレクチャーを、先輩経営者として、現経営者に対して実施してもらいたいものだ。

経営者に必要な資質としてもう一つ重要な要素は、「人間性」ではないだろうか。フェアな行動をとる、フェアな人扱いができることで人を惹きつけ、モチベーションを高めることができる。

近年、ローソンの会長からサントリーの社長に転身した新浪剛史氏、コカ・コーラの会長から資生堂の社長に就任した魚谷雅彦氏など、外部から、異業種の企業で実績を挙げたプロ経営者と呼ばれる人材を社長に起用するケースが見られるようになったが、まだプロの経営者の時代が来たとは言いがたく、もうしばらく見守っていく必要がある。企業が抱えている問題を解決するために外部からプロ経営者を招聘するのであろうが、どんな目的で外部から人材を招聘するのか、解決してもらいたい問題は何かを明確にし、かつその目的が達成できるような組織・環境を整えないと日本では成功しないだろう。日本では、内科的な手術が必要な場合は社内の人材、外科的な手術が必要な場合は外部招聘が有効なのかもしれない。

山根節氏は、ピーター・ドラッカーの「日本企業の弱点は経営トップにある」という言葉を

引用し、「その理由は、日本の中間管理職層が経営を勉強する機会を与えられなかったからだ」と話されている。日本のミドルは優秀だ。営業に配属された人は、営業について、技術職に配属された人は技術について必要な知識を学び、人事や財務、情報システム部門でもそれぞれ必要な知識を学び、実践で試し、成長する。しかし、「経営」を勉強していない場合が多い。日本に足りないのは、専門教育ではなく、「経営教育」だと指摘している。全く同感である。人材教育に年間約1,000億円の費用をかけるといわれるGEのプログラムは大いに参考にすべきである。GEでは、ニューヨーク郊外のクロトンビルに後継者作りのための研修センターを持っており、CEOだったウェルチ氏やイメルト氏もメンターとしてプログラムを支援したようだ。

現場の社員が不祥事を起こすケースも散発するが、確固たる経営理念を持ち、高い倫理観・責任感を備えた経営者が陣頭指揮を執る企業のもとでは、倫理観を持った社員が育つし、社員も不祥事を起こすことはない、と断言できる。

次に、人間の欲について考察してみたい。人間の欲には、食欲、睡眠欲、性欲、昇進欲、金銭欲、権力欲・名誉欲等沢山あるが、「不祥事」に最も関係すると思われる欲は、異常に追求される金銭欲、権力欲・名誉欲および昇進欲ではないだろうか。それ故、「不祥事」を少なくするため、あるいは無くすためには、これらの欲を抱かせないような環境を整える/法整備をすることが最も効果があるのではないかと考える。また、不祥事を起こした経営者は、即座にその職を解き、二度とその会社では復帰はかなわなくするというルール作りが必要である。望ましいのは、不祥事を起こした、あるいは不祥事を防げなかった経営者が自ら退くことであるが。そういうルールがあれば、不祥事を起こしてまで、権力や名誉を得ようとは思わないだろうし、そんな経営者は名誉を傷つけられること/恥をかくことを嫌うだろうから、不祥事に対してもっと敏感になるのではないだろうか。さらに、「不祥事」を起こした経営者に対して、多額の損害賠償責任・刑事告発を含む厳罰主義で対処することを提言したい。厳罰主義によって、経営者はリスクを取るべきか取るべきでないか、もっと真剣に熟考するであろう。厳罰主義は、経営者がリスクを取らなくなるとか、成長が止まるから避けるべきだという否定的な意見もあるが、そんなことで経営判断が鈍るような経営者は経営者になる資格がないし、経営者に選任すべきではない。法律やコードは抑制、牽制にはなるが、撲滅にはつながらないというのは、長年の経験で自明の理である。

不祥事を起こした経営者に対し、地位・名誉はく奪、巨額の罰金、刑事罰を科すのは、日本では非常に有効な防止策になりえると確信する。一度徹底的な厳罰主義を導入してその効果を検証してみる価値は十分あると思う。導入後問題があれば修正すればよい。

「不祥事」が社会、株主、機関投資家、従業員とその家族、顧客、取引先等に与える損害、

迷惑は計り知れないものがあることを、経営者はもっと深刻に考えるべきである。一人あるいは一握りの経営者によって、こんなに多くの人々を不幸にするのを看過することはできない。一日も早く、実業界一丸となってアクションを取ることを望みたい。

次は、後継者選びについて考察したい。経営者の最も重要な役割の一つが、後継者選びである。日本では、相変わらず社長が後継者を指名するケースが多いが、それが企業不祥事の遠因になるケースが多い。トップが後継指名の権限を握っている限り、トップに媚びを売る（言い過ぎかもしれないが）/無言で追随する文化はなくならないだろう。これは会社の私物化であり、絶対避けるべきである。後継者指名はトップの専権事項であってはならない。このことは明文化しておいたほうがいい。

東京証券取引所のデータによると、社長など経営陣の人事を議論する「指名委員会」を設置する企業は急増しているが、急増しているのは、任意に設ける指名委員会で、法定の指名委員会ではない。最近話題になったセブン&アイ、セコム、ニトリ等も昨年度に任意の指名委員会を導入した。任意を含めて指名委員会が増えているのは企業統治の大きな前進だが、取締役会は指名委員会決議に全面的に従うというルール作りとか、参加者の開示とか、選出プロセスの透明性を高めるといった努力が必要だ。

社内および社外取締役で構成する指名委員会を組織し、全員が同じ土俵で候補者リストを議論・評価する仕組みを作るべきだ。勿論企業は、候補者を挙げる前に、期待する経営者の資質を事前に明確にしておく必要がある。候補者選定にあたっては、社内に留まらず、社外、海外も含めて候補者を選定することが必要である。委員長には社外取締役が当たることが望ましい。もちろん CEO も委員会メンバーとするが、最終的に2～3人の候補者に絞り込み、候補者が社外からとなった場合は、CEO には席を外してもらい、最終選考を行うというルール作りを提言したい。

経営者の業績評価は正当になされているのだろうか。日本では、公には興信所が行う経営者能力（学歴、職歴、保有資産、経営姿勢、事業経験、趣味、嗜好等）についての調査結果のようなものがあるだけで、経営者の業績とか仕事ぶりを評価されることはないが、常に外部からの厳しい目が光っており、業績評価が行われているようなものである。その評価結果が、良きにつけ悪しきにつけ、社員、取引先、顧客、株主など利害関係者のすべてを巻き込んでしまう。

業績評価にあたってこれまで重視されてきた指標は、売上高、経常利益、マーケットシェア等であったが、今後重要視すべきものは、財務指標では、キャッシュフロー、ROE (Return on Equity: 自己資本利益率)、非財務指標では、企業倫理、事業改革、持続的成長を可能にするための戦略の立案等である。持続的な成長と収益率の向上は、機関投資家、一般株

主からのプレッシャーがどんどん強まる中、企業経営にとってますます重要になってくるし、不祥事を無くす/未然に防ぐために、経営者に対する高い倫理観への期待は高まるばかりである。指名委員会が、こういった指標を基に、経営者の業績評価を行い、株主総会でコメントするようになれば緊張感を持った企業経営が実現できるだろうし、社外取締役、指名委員会の役割・責任に照らしても適切と考える。

これまでに述べてきた重責にも拘わらず、日本企業の経営者に対する報酬は、一部のオーナー企業のオーナーを除き、低すぎる。特に執行役員に対する報酬は、取締役報酬に比べて低すぎる。外国の同じ業界の企業の役員報酬と同等レベルの報酬を支払うべきだと思う。

デロイト トーマツ コンサルティング（株）が2014年に上場企業103社を対象として実施した役員報酬サーベイによると、金銭報酬総額（中央値）は、会長で4,780万円、社長で4,320万円、専務で3,490万円、取締役で2,000万円、社外取締役で600万円、非常勤監査役で468万円となっている。労政時報「常勤役員の報酬・賞与等の実態」調査の年間報酬を規模別にみると、1,000人以上の企業の社長は5,480万円、300～999人では3,416万円、300人未満で3,259万円と従業員規模が大きいほど水準は高くなるが、やはり役員を社員の延長のように捉えた報酬と言わざるを得ない。役員になったことで満足し、取締役・執行役員になるというのがどういうことを意味するのかの自覚に乏しく、使命感・責任感をあまり感じていないケースがあるのではないかと懸念を抱くものである。ある程度のレベルの報酬をもらわないと激職にも耐えられないだろうし、在任中に十分な報酬を得てないから潔く退かないし、退いても、相談役等の名目で居座るケースが後を絶たないのだ。また、監査役的重要性が増しているなかで、監査役に対する報酬は取締役の三分の一くらいで、ここでも格差が大きすぎるし是正が必要だと思う。

参考文献：

- ① 早稲田大学ビジネススクール経営講座、2014年12月2日「プロ経営者の時代」第3回「GEが育てたチェンジ・リーダー 藤森義明の経営」および2014年12月16日 最終回「日本の弱点＝経営トップ」の現状を変える。早稲田大学大学院経営管理研究科 山根節教授
- ② 平成27年11月12日付け日本経済新聞記事 「マニュアル頼み 逆効果」警察大 学校 樋口晴彦教授
- ③ デロイト トーマツ コンサルティング（株）「役員報酬サーベイ」2014年実施
- ④ 労務行政研究所 「労政時報」（2007年12月28日発行）調査記事
- ⑤ 企業の不祥事に関する実態調査（2013年5月 PR総研）

3. 社外取締役・社外監査役について

改正会社法（施行：平成27年5月1日）および日本版コーポレートガバナンス・コード（CGコード）の施行、決定によって、義務化は免れたものの、限りなく義務化に近い形で、社外取締役制度がスタートした。良し悪しは別として、取りあえず社外役員の数だけは揃えることから始まった。現在では、東証第一部上場企業のほぼ95%以上が社外取締役を選任するようになった。2010年に独立社外取締役を選任していた東証一部上場企業は全体の31.5%だったことを考えると、隔世の感がある。ただ、社外取締役の員数は、CGコードで「二人以上」と規定されていることもあってか、二人という企業が大多数である。一人、二人では少なすぎる。社外取締役に期待されている役割は、第三者の立場から経営をチェックすること、そして経営へのアドバイスである。2000年代に入り、株主を中心としたコーポレートガバナンスの仕組みを整備する機運が高まった。その中核が独立社外取締役である

そもそも何故社外取締役が必要なのかについては、コーポレートガバナンス・コード（CGコード）は、「独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべき」と規定し、①経営方針や経営改善についての助言、②経営陣幹部の選解任等を通じて経営者の監督、③企業買収など会社と経営者の利益相反の監督、④ステークホルダー、特に一般株主・少数株主の意見の取締役会への反映等の役割を期待している。

企業のグローバル化によって、国際的なM&Aや海外投資が増え、国際的な視野を持つ法律や税制の専門家からのアドバイスの必要性への対応、マーケットや市場ニーズの多様化への対応のため、社外取締役を招く必要が出てきたという背景がある。海外投資家対策という観点も見逃せない。

東証一部上場会社の社外取締役に就任することになった経緯についてのアンケートの結果は以下の通りである（ProNed社調査）

	監査役設置会社	委員会設置会社
会社の会長・社長との個人的な関係	62%	25%
それ以外の役員・社員との個人的な人間関係	8%	10%
監査法人・顧問弁護士・コンサルタントからの紹介	3%	15%
銀行からの紹介	3%	5%
株主からの紹介	1%	10%

経営者と個人的に親しい人材を社外取締役に選任した場合、その人物がいくら優秀でも、

「社外」あるいは「独立」という意味が損なわれる可能性が高い。経営者と個人的に親しいかどうかの判断も難しいし、独立性と社外取締役・社外監査役の能力のいずれを優先すべきかの問題はあるにせよ、出来るだけ「実質的な独立性」を備えた社外取締役の数が増えていくことが望ましいし、何らかの形で、経営陣や支配株主から独立性を確保するための法制化、ガイドライン化を提言したい。日本取締役協会、日本経済団体連合会等経営者側では独立性より社外取締役の能力面を重視すべきという意見が多いのは気になる。選定に際しては、独立性が必要以上に強調されるべきではなく、併せて経営実務能力・経験も重要視されるべきである。

独立性に関する最近のアメリカ、イギリスでのいくつかの動きを探ってみたい。

アメリカでは、取締役会の二つの機能、すなわち経営に対する助言とその監視のなかで、次第に「監視」にウエイトがおかれるようになってきている。経営を担う CEO 以下のオフィサーを監視するという使命からも、社外取締役の独立性が重視される。

イギリスでは、中小規模の上場会社以外の場合、取締役会議長を除いて、業務執行に係わらない、独立性を有する取締役が、取締役会の半数以上であるべきであると規定する。また独立性の有無は、原則取締役会が判断するが、①過去5年間会社との雇用関係、②過去3年間重要なビジネス上の関係、③アドバイザー・取締役・上級職員との近い家族関係、④主な株主の代表、⑤9年を超える取締役在任期間などの要件に該当しないことという基準がUKコードで示されている。

社外取締役として適していると思われる人物像は、

- ① 自社が成長分野と位置付けている分野における専門家
- ② 社内取締役とは違った視点で物事を捉えられる人
- ③ はっきりと意見具申ができる人
- ④ 国際的な事業展開のため、グローバルな視点で物事を考えられる人
- ⑤ 各国法制に造詣が深い人
- ⑥ そして語学力に長けた人

などが挙げられる

不祥事防止という観点からは、社外取締役候補者として、危機を事前に察知できる嗅覚力というか、「これはヤバイ！」と嗅ぎ分けるセンスを持っている人を選定してほしい。

ここで、社外取締役の選定過程について触れておく必要があると思う。残念ながら、社外取締役候補のリストアップ・選出手続は明瞭でないのが現状である。社外取締役の質を高めるために、企業は社外取締役選定前に、①社外取締役にどんな役割を期待するのか、②期待する人物像、③誰が/どんな組織が候補者をリストするのか、④どんな形で絞り込んでいくのか、⑤最終選定はどんな手続のもとに実施するか等を明文化しておいたほうがいい。

選定に際しては、独立性が必要以上に強調されるべきではなく、併せて経営実務能力・経験も重要視されるべきである。社外取締役も自分には何を期待されているのかを明確にし、企業側と意思統一を図っておくべきである。

「監督と業務執行の分離」は社外取締役を置くことおよび社外取締役の員数を増やすことに大きく関連している。社外取締役の員数を少なくとも全取締役の半数以上にすることが望ましい。経営の執行と監督の分離とは、委員会設置会社におけるガバナンス体制を示した言葉で、経営を行う執行役と、執行役を監督する取締役会の機能が分離・独立していることである。従来型の日本企業にとっては、取締役は従業員の延長線上にあり、業務執行もその監督も兼務し、十分な監督機能が発揮できないことが問題視されていた。多くの外国企業で採用されている「取締役と執行役を兼務するのはCEO ただ一人」というルールは、典型的な業務執行と経営監督の分離を実現した形で、日本でも一部の企業で実現しているところもある。

社外取締役には経済、経営戦略、コンプライアンス、法務、国際ビジネス等専門的な知見を持つことが要求されるので、一人や二人の社外取締役では、それらの役割・責務を果たすのは難しい。員数が増えれば、役割分担が可能になる。しかし、数さえ満たせばいいという風潮が相変わらず多いのはいただけない。数を増やすこと、質を高めていくこと、両方が求められる。社外取締役選任において、専門的な知見を持つ社外取締役の人材のバランスをとることも重要である。更に重要なことは、会社の意思決定に影響を与えるためには、複数、理想的には過半数以上にすることであろう。実際の調査でも、社外取締役が3人以上の企業はガバナンスの強化により、経営の効率性がアップし、株価のパフォーマンスが良くなったという結果が出ているので、今後ますます数と質の向上は進むだろう。このように社外取締役は重責を担うことを期待されているし、取締役会へのコミットメントからも、兼任は好ましくないが、万が一兼任する場合でも、せいぜい2～3社にとどめるほうが良い。

指名委員会設置会社では、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の過半数は社外取締役で構成し、委員長も社外取締役とすることを推奨したい。監査役会設置会社の場合、過半数は社外監査役で構成し、監査役会議長は社外監査役で、かつ常勤が望ましい。内部監査部門を本当に機能させるためにも、監査役会の下につけることも提言したい。

また、社外取締役・社外監査役選任にあたっては、株主総会で候補者の経歴・知見・見識・会社および経営者との関係等について説明し、株主総会で承認されることがルールとしてはあるが、さらに一歩進めて、候補者に株主総会で所信表明をしてもらうというプロセスを踏むことによって、社外取締役・社外監査役の適任性および重要性を社内外に植え付けることができるのではないだろうか。

オリンパスや大塚家具などで、複数の社外取締役がいたにも拘わらず、不祥事を未然に防げなかったのか、と批判を浴びたことがあったが、社外取締役はどんな問題でも解決できるわけではない。むしろ、法的には、社外取締役の権限は非常に限られているし、経営に関する重要情報が CEO や COO で止まり、社外取締役ひいては取締役会に上がってこなければ、社外取締役はなすすべがない。社外取締役は多くの場合、非常勤なので、社内に社外取締役をサポートする部門またはスタッフがいないければ、孤立し、役割を果たせなくなる。この点の改善が喫緊の課題である。常勤の社外取締役を増やす方向で、ルール改訂がなされることを切望する。

経営コンサルティング会社、ベイン・アンド・カンパニーが 2009 年～2014 年の日本の主要企業 500 社を対象に、社外取締役の導入状況によって、株主への還元に応じた違いがあったかを分析したことがあるが、「社外取締役が多く、しかも学者などではなく経営経験者であるほど、還元率は高くなっている。経営を知る人材を入れた上で、監督と執行を分離するほど良い」と結論付けている。

社外取締役の在任期間は、現在平均 4～5 年だが、年々長期化している。在任期間が長くなると、企業や業界に関する知識は増加するだろうが、精神的な「独立性」を維持することは難しくなる。イギリスでは、6 年を超える社外取締役の再任について厳格な検討を求めているが、日本でも在任期間の制限を設けることを提言したい。

参考文献：

- ① 日本経済新聞編集委員 塩田宏之 「社外取締役って何するの？－第三者として経営をチェック」 2014. 6. 16
- ② ビジネス E X 経営用語集
- ③ 企業会計 2016 年 2 月号 「エーザイ（株）常務執行役 CFO 柳良平氏とのインタビュー記事」
- ④ 企業会計 2016 年 2 月号 「社外取締役の歴史」 弁護士 栗原 脩
- ⑤ 「2013 年独立社外取締役アンケート」 （株）プロネッド 2013 年 5 月 1 日
- ⑥ 「日本における社外取締役の現状と課題」 警察大学校教授 樋口晴彦 2012_12

4. 監査法人の在り方、実務力の向上等

エンロン事件の本質が一般に理解されておらず、米国 SOX 法の内部統制監査の本質も誤解されている。米国 SOX 法は「企業改革法」と邦訳され、不祥事を起こした企業を改革し、

独立性の高い監査法人がチェッカーとして企業の内部統制の監査をする仕組みと誤解されている。エンロン事件は「CFOの犯罪」とも呼ばれるが、企業のCFOと監査法人は共犯である。言い換えれば、企業と監査法人が共謀して投資家をだました犯罪である。米国SOX法の正式名称は「Public Company Accounting Reform & Investors Protection Act」（公開企業会計改革および投資家保護法）となっており、決して企業側だけの改革を目指した法律ではない。企業側に財務報告に係る内部統制の自己評価を求めるとともに、監査法人に財務報告に係る内部統制の有効性についての監査証明を出させることによって、監査法人側の責任の明確化を目指したものである。

事件の本質はカネボウ事件、東芝事件も同様である。旧中央青山監査法人は2006年、カネボウの粉飾決算に加担したとして、2か月の業務停止命令を受けた。業務停止期間中は企業との監査契約義務が果たせず、顧客が大量に流失し、2007年には事実上の解体に追い込まれた。東芝事件における新日本有限責任監査法人（以下、新日本）の場合も同様である。更に、東芝事件では、米国原発子会社の減損に関する新日本の厳しい指摘をかわすために、有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツ）の100%子会社デロイトトーマツコンサルティングが、新日本が崩せない工作を東芝に授けていたとの報道もあり、事態は深刻である。会社ぐるみの粉飾決算では、監査役会、監査委員会、内部監査部門、等の内部組織による牽制には限界がある。最後の砦となるのは、独立機関である監査法人による監査であり、以下に挙げたような会計監査制度および監査法人の抜本的な改革が必要である。

(1) 監査法人のガバナンス・内部統制の強化

元々監査法人は専門職である公認会計士の寄合所帯であり、企業のような組織運営の体制は整えられていなかった。監査法人に内部監査部門が設置されたのも比較的新しい。監査法人も東証一部上場企業並みのガバナンス・内部統制の体制を整え開示すべきである。大手監査法人の取組では、提携先の国際会計事務所の品質管理担当の常駐、外部有識者によるチェックの実施、などがある。

(2) 内部統制報告制度の見直し

企業の財務報告に係る内部統制について、監査法人が監査のレベルの積極的保証をする制度は、米国と日本のみで実施されている制度である。この制度の発祥の地である米国では、中小上場会社に対しては適用除外になっているが、わが国では全上場企業に適用されている。企業の内部統制（内部統制という用語に聞こえるが、要は内部管理（Internal Control）のことで、金融検査マニュアルでは「内部統制」のことを「内部管理」と呼称している）は、米国SOX法/J-SOX導入以前からどの企業にも存在しているものであるが、内部管理は、企業個別的・主観的なものであり、外部者が一律の物差しで簡単に測れるようなものではない。従って、売上・売掛金・棚卸資産など主要な

勘定科目に絞って、業務フロー・業務記述書・リスクコントロールマトリックスなど監査の対象となる膨大な文書化を企業側が行い、その検証作業を監査法人が行うことによって、内部統制の有効性が証明されたこととしようという制度になっており、形式が整っていれば実態は問われない。このように不祥事防止には（財務報告に直接関係のある粉飾に限っても）全く効果のない制度であるが、一方監査法人による内部統制監査の導入により監査法人の監査報酬は従来の1.7倍に増加したと言われている。このため、企業側からのコスト削減圧力もあり、実証的検証を中心とする従来の財務諸表監査がお疎かになっている点は否めず、このことが東芝社事件の発覚が遅れた原因の一つである。監査法人は内部統制についてはレビューのレベルに留め（従来の財務諸表監査の中でも内部統制のレビューは行っていた）、実証的検証を中心とする財務諸表監査に注力すべきである。

「財務報告の内部統制を保証する」とは「将来虚偽記載が起こらないような内部管理の仕組みが出来ている」ということあるが、現実には虚偽記載が見つかったら「内部統制が出来ていなかった」ということで報告書を訂正するだけである。本来会計監査人に求められるのは、虚偽記載の発見（発見統制）であって、将来虚偽記載が起こらないような仕組みの保証（予防統制）ではない。業務量がかかる割に形骸化している（形式化せざるを得ない）内部統制の保証は止めて、実証的検証を主体にした財務諸表監査にもっと時間をかけるというような方向性になることが期待される。大手監査法人の取り組みでは、ビッグデータを活用した不正リスクの洗い出し、会計士の補助作業をするスタッフの増員、などがある。

(3) 「インセンティブの捩れ」の解消

企業と監査法人との共謀の誘因の一つは、企業から独立した立場で監査を行うべき監査法人に対する監査報酬を企業側が決定するという「インセンティブの捩れ」現象にある。監査役の監督機能に信が置かれていない現状では効果に疑問が持たれるかもしれないが、会計監査人の選解任権だけでなく、報酬決定権も監査役に持たせることも選択肢の一つである（報酬決定権については改正会社法制定の過程で検討されたが、見送られた）。選解任・再任の妥当性を評価するに当たっては、当然監査報酬の妥当性の評価も必要であり、監査役が報酬決定権を持つことは、選解任権と表裏一体の関係にあると考えられる。

(4) 監査役との更なる連携

従来、会社法上監査役は監査法人を評価する立場にある一方、金商法上は内部統制の一部として監査法人が監査役を評価する立場にあるという、相互けん制の意味合いが強く、お互いがお互いを敬して遠ざけるという位置関係にあったように思われる。「監査役との連携」が監査基準の中に謳われたのは「監査における不正リスク対応基準」（2013年3月13日、企業会計審議会監査部会）の設定以降である。企業活動がグローバル化し、

会計処理も複雑になる中、組織ぐるみの不正を防ぐには、監査法人と監査役が一体となって取り組む必要がある。監査役および内部監査部門が行う業務監査と会計監査人が行う会計監査は表裏一体の関係にあり、従来から指摘されながら、中々実態を伴わない三様監査間の更なる連携が不祥事防止の重要なポイントとなる。

(5) 会計士の能力向上

担当する会計士ごとに能力のバラつきがありすぎる。監査法人内での能力評価、教育、定期的な外部評価などの検討が必要である。また、会計士には積極的に現場に出ることが求められる。特に近年、収益、売掛金、棚卸資産などの評価に止まらず、減損や繰延税金資産などの企業の事業計画を前提とした時価評価や財務報告目的に限定されているものの、企業の内部統制（Internal Control＝内部管理）に対する監査レベルの積極的保証が監査法人に求められており、財務・会計の知識だけでなくビジネスや組織運営そのものへの理解が会計士に求められている。しかしながら、会計士の知識・能力がそこまで追いついていないのが現状である。企業で CFO や社外監査役を経験した人材が会計士として監査業務に携わるとか、少なくとも監査法人として所属会計士に企業での実務経験を積ませるなども一案ではないかと思われる。

(6) 会計士のローテーション制度の強化および監査法人ローテーション制度の導入

従来、効率性の観点から、グローバル企業においては、国内外の監査法人を同一グループとする傾向にあったが、国内外で異なる監査法人を使うことにより、相互けん制が効くメリットもある。また、監査法人を変えた場合、監査法人側では内部管理や事業内容の理解に時間と労力を要する一方、企業側の現場にも負担がかかるというマイナス面もあるが、監査法人のローテーション制度を導入することで、企業会計の標準化、簡素化にもつながるというメリットもあるのではないかと思われる。大手監査法人の中にはパートナーだけでなくそれを補佐する会計士についても 7 年のローテーションを導入するところもあるが、同一の監査法人を使い続けることは、企業の現場にとっては効率的である一方、癒着が生じるリスクもある。無期限の契約期間ということは、企業側が監査法人に圧力をかけるために、解任をほのめかすというような事例も発生している。企業側にも負担にはなるが、会計士のローテーションから一步踏み込んで、親会社と事業会社で別の監査法人を使うとか、監査法人を定期的（5～7 年）に入れ替えることが、不祥事防止の観点から、有効であると考えられる。また、継続性を確保するためには、監査法人間の情報交換をある程度まで義務付ける必要がある。

(7) 金融庁による監査法人の外部評価の強化

監査法人に対する品質評価基準を明確にし、公表する必要がある。また、会計士に対する

罰則の強化も検討する必要がある。公認会計士・監査審査会（以下、審査会）は、公認会計士法第三十五条に基づき、金融庁に設置された組織であり、①公認会計士に対する懲戒処分及び監査法人に対する処分に関する調査・審議、②公認会計士・監査法人の業務並びに日本公認会計士協会の事務の適正な運営を確保するため行うべき行政処分その他の措置についての内閣総理大臣への勧告、③公認会計士試験の実施、の事務を司っている。審査会は昨今の会計不正事例を受けて、「公認会計士・監査審査会検査の実効性の向上～大規模監査法人を中心に～」を公表した。この中で、今後の対応として以下の5項目が挙げられており、これらの確実な実施が求められる。

- 1) 検査の機動的な実施
- 2) 大手監査法人に係る検査のフォローアップの強化
- 3) 協会との適切な役割分担等の見直し
- 4) 検査手法の向上
- 5) 検査結果の取扱いの見直し（監査の品質の見える化）

参考文献：

- ① 財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）（2011年3月、企業会計審議会）
- ② 金融危機後の会計監査のあり方—欧州委員会グリーン・ペーパーについての一考察—（2011年8月、三神 明、月刊企業会計）
- ③ 財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い（2012年6月日本公認会計士協会）
- ④ 監査基準の改訂及び監査における不正リスク対応基準の設定について（2013年3月、企業会計審議会監査部会）
- ⑤ 公認会計士・監査審査会検査の実効性の向上～大規模監査法人を中心に～（2016年3月、公認会計士・監査審査会）
- ⑥ 東芝「不正謀議メール」を公開する（2016年4月、川端寛、文芸春秋）

5. 内部通報制度について

不正発見のきっかけ（日本経済新聞、2016年5月9日掲載）

- | | |
|------------|-------|
| ① 内部を含む通報 | 42.2% |
| ② 経営者による点検 | 16.0% |
| ③ 内部監査 | 14.1% |
| ④ 偶然 | 6.8% |
| ⑤ 書類の精査 | 4.2% |

- ⑥ 外部監査 3.0%
- ⑦ 自白 0.8%
- ⑧ その他 12.9%

*公認不正検査士協会「職業上の不正と乱用に関する国民への報告書 2014年版」からこれは不正経理を対象にした調査だが、内部通報や外部通報（内部告発）が42%と圧倒的に多い結果が出ている。特筆すべきは外部監査法人の監査がわずか3%しかないことである。不正発見には内部通報制度の運用強化が最も有効な対策であることを示唆している。

公益通報者保護法に関するこれまでの経過

- ・2002年10月 経団連「企業倫理ヘルプライン」設置を促す。
- ・2002年12月 公益通報者保護法検討委員会設置（国民生活審議会消費者政策部会）
- ・2003年12月 公益通報者保護法案の骨子が発表（内閣府国民生活局）。
- ・2004年5、6月 衆議院、参議院で可決
- ・2005年7月 「民間事業者向けガイドライン」の発表（内閣府国民生活局）
- ・2006年4月 施行（5年後見直しを規定）
- ・2009年9月 消費者庁発足（内閣府から移管）
- ・2011年 消費者委員会が見直しを先送り。
- ・2015年3月 CGコードで内部通報に関する体制整備を促す。
- ・2015年4月 消費者庁「公益通報者保護法制度に関する意見聴取」発表
- ・2016年3月 消費者庁「実効性の向上に関する検討会第一次報告書」発表

2002年に経団連から内部通報制度が提唱され、2004年に法案可決、2006年施行となったが、その後10年を経てもなお不祥事が頻発する今日の状況を考えると、この法律はあまり役に立っていない、機能していないと言わざるを得ない。消費者庁ではここ2年間有識者を集めて検討会を開催、指摘された問題点を踏まえ、今夏には指針の改定を発表の予定だ。

公益通報者保護法の目的・主な内容

- ① 内部通報を促進し、事業者の自浄能力によって解決させる。外部通報を防ぐ。
- ② 公益通報者の解雇無効、不利益扱いの禁止。
- ③ 保護の対象は労働者、派遣社員、パート社員。（役員、退職者、取引先等は対象外）

内部通報制度の導入状況（消費者庁調査2012年～2013年）

（従業員数別）3,624サンプル

- ・3,000人以上97%、1001～3,000人85%、301～1,000人70%、101～300人40%、50～100人22%、50人以下10%、全体46%。

*大企業での導入率は高いが、中小企業ではかなり低いと言える。50人以下の企業では導

入の予定無しという企業が70%以上もあった。全体の46%と言う数字は、公益通報者保護法に関する意識が依然低いことを示している。

(業種別)

・金融・保険業95%、製造業57%、不動産業55%、電気・ガス水道業54%、卸・小売業50%、情報通信・運輸業47%、サービス業32%、建設業30%、全体46%。

*サービス業、建設業での導入率が非常に低い。コンプライアンス意識が低すぎると言われてもやむを得ない。

(導入時期)

・3,000人以上の企業では法成立前が47%と多く、全体では2008年～2010年が最も多かった。業種では電気・ガス・水道業が最も早く、次いで金融・保険業、製造業。

(導入した目的・理由)

・違法行為、その他問題の早期発見、未然防止88%、安心して通報できる環境整備59%、CSRを果たす為44%、法やガイドラインへの対応31%、内部の自浄作用で外部通報を防ぐ為20%、株主等へ内部統制システム整備をアピール19%、その他。

*実際の不祥事防止、発見の意味合いもさることながら、コーポレートガバナンス強化の要請に対応する意味もある。

(内部通報制度の責任者) 全体1,677サンプル

・社長(トップ)43%、取締役・執行役35%、監査役・監査役会2%、担当部門長14%。

*中小ほど社長が多く、大企業は取締役・執行役が多い。監査役は大企業でも非常に少ない(0.4%)。

(通報窓口の設置状況) 全体1,677サンプル

・社内外いずれにも設置56%、社内のみ38%、社外のみ6%

*大企業では人事労務や職場環境的なこと、法令違反など法的判断が必要なことに分けて両方に設置しているケースがある。

(通報窓口の設置部門)

・総務38%、法務・コンプライアンス36%、人事17%、監査14%、内部統制担当12%、トップ直轄11%、役員直轄9%、その他

*社内窓口が多いと上記のような結果になる。

(過去1年間の内部通報件数) 全体1,677サンプル

・全体的場合、0件46%、1～5件31%、6～10件6.5%、11～30件7.4%、

・3,000人以上の場合、0件5%、1～5件22%、6～10件16%、11～30件30%、31～50件7%、50件超18%、その他

*大企業でも年間20～30件位が平均である。全体では0件が46%もあり、これは告知不足で形だけの制度と言わざるを得ない。

(通報の内容)

・人間関係38%、人事労務34%、職場環境30%、会社秩序・服務規律違反26%、倫理・

行動規範違反 11%、法令違反 4.5%、その他 22%

東洋経済「CSR 企業総覧」から内部通報の多い会社ランキング（2013 年度）

会社名	通報件数	社員数	通報 1 件当り社員数
① セブン&アイ	668		
② ヤマト HD	440	156,877	357
③ 日清医療食品	415	8,712	21
④ 明治安田生命	324	37,129	115
⑤ NTT	312	持株 2,845 連結 241,600	持株+連結 783
⑥ ダイハツ工業	191	12,387	65
⑦ 損保ジャパン日本興亜	184	27,352	149
⑧ 大和ハウス	181	13,603	75
⑨ JT	164	8,774	54
⑩ LIXIL グループ	161	16,441	102
ユニーグループ	161	5,313	33
29. 東芝	61	35,943	589
63. オリンパス	32	6,577	205
80. 東洋ゴム	21	2,913	139

* 「CSR 企業総覧」掲載 1305 社のうち、内部通報件数を開示しているのは 472 社。このうち 100 社をランキングしたもの。通報 1 件当たり社員数は独自に作成した。通常は制度の活性化目標として、社員 100 名につき 1 件の通報が期待され、通報が増えればそれだけ制度が機能していると考えられている。ガバナンス先進企業と言われた東芝は 29 位、通報件数は 61 件で 589 人に 1 件と非常に少ない。100 位近くでは数千人の社員が対象でも年間 20 件弱しか無い。

本問題に関する各国の動向

日本人には「通報は社会正義のため、お金欲しさのためではない。」とする意識があるが、米国、韓国では報奨金まで用意して通報の促進を図っている。社会正義の実現は報奨金に値すると考えていて、事実その効果も出ている。

(アメリカ、韓国での通報報奨金制度)

- ・ 2011 年 8 月、外部通報（内部告発）者に高額な報償金制度を定めた「ウォールストリート改革及び消費者保護に関する法（ドット・フランク法の 922 条）」が施行された。SEC が通報者の独自の知識・分析による情報で、結果得た罰金額が 100 万ドルを超えた場合、

その10～30%を報奨金として支払う。

- ・韓国では2008年2月「腐敗防止法」、2011年3月「公益申告者保護法」が制定された。通報先は所管官庁の国民権益委員会が圧倒的に多い。通報に対する報奨金、救助金制度がある。施行後3年間で826件、約6,000万円が支払われた。但し、対象は国、地方自治体など公的機関に直接的な収入や経費削減があった場合。通報件数は2011年292件から2014年は9月までで5,374件と急増している。

日本の「公益通報者保護法」と韓国法との違い

事項	日本	韓国
法の目的	通報者の保護	通報者の保護、支援
通報主体	労働者	誰でも
通報先	内部、行政機関、外部	国民権益委員会が中心
保護要件（真実性、相当性）	通報先ごとに異なる	左に同じ
通報者の秘密保持	規定なし	明記
通報者の保護措置	不利益の禁止	不利益禁止、身辺保護他
通報の支援	なし	報奨金、救助金
罰則規定	なし	あり（懲役または罰金）

*LIBRA 2015・1月 津幡智恵子氏

日本で内部通報制度が活性化しない理由

導入しても形骸化している企業が多く、一方でマスコミでは連日のように有名企業の不祥事が報道されており、法の実効性があがっていない。その理由は以下の通りと考える。

- ① 経営者が制度のメリットを理解していない。むしろゴタゴタを避けたい事なかれ主義があり、制度を作っても社員に十分な告知をせず、貴重なリスク情報源との認識が無い。
- ② 公益通報者保護法自体の内容が曖昧である。罰則規定も無く、所管官庁の本気度が伝わらない。民間事業者はその辺を見ている。
- ③ 社員が制度に対し不信感を持っている。報復される、名前や秘密が洩れる。
- ④ 内部通報を裏切り、チクリの卑怯者とする土壌、文化。

不祥事防止はガバナンスの基本中の基本

冒頭にあったように、公認不正検査士協会の調査では、不正発見の40%以上が社員等の内部・外部通報によるものとなっている。「守りのガバナンス」にとっての必須事項は、如何にして隠蔽、放置されているリスク情報をキャッチし、外部通報に至る前に、先手必勝で対応するかにかかっていると行って過言ではない。内部通報制度の完成度を高め、社員間に定着させることは、ガバナンスの基本中の基本と考える。

内部通報制度運用の最も重要なポイントは以下の通り。

- ① 経営者は内部通報こそ貴重なリスク情報源であると認識し、社員に制度を周知徹底する。
- ② 独立性のある社外取締役、社外監査役の専管事項とする。
- ③ 通報窓口は社外に置く（弁護士事務所等）。
- ④ 通報者名及び通報内容の秘密保持を徹底する（罰則規定付き）。
- ⑤ 通報者に対し、通報による不利益扱いを絶対しない。
- ⑥ 通報は匿名、実名を問わない。実名通報の場合は丁寧な事後対応を要す。

ガバナンスの観点から経営者は、社外取締役及び社内外監査役に独立性を持たせ、内部通報制度に関して重要な役割と権限を付与することが必要。経営者は内部通報制度の意義、重要性を全社員に周知徹底させなくてはならない。

しかし、続発する会社ぐるみ不正に関しては、内部通報制度の対応力には限界がある。トップ自らが関与する不正を指摘されると、会社はあわててもみ消し、隠蔽に走ったり、ひどいのは通報の犯人捜しをしたりする。そうなると、今度は監督官庁、マスコミ、銀行、警察等への外部通報（内部告発）に走ることになる。その場合は、テレビで全国放送される謝罪会見で、あの惨めな姿を晒すことになり、会社と経営者が負うダメージは計り知れない。その意味で内部通報は経営者に対する警告であり、不正の抑止力になる。

前記の重要ポイントを踏まえた新しい制度設計案は以下の通り。会社ごとに個別事情もあり部分修正は必要である。しかし、この制度は現場レベルのリスク情報をしっかりと把握することが目的であり、その為には通報者の心理的障害を取り除くことが第一である。その意味でできるだけ現場サイド、通報者サイドに立った制度であるべきと考える。

内部通報制度の新しい制度設計の私案（対象社員 3,000 人以上の企業の場合）

通報者の範囲	・グループ企業も含むすべての社員、派遣社員、パート社員、役員、顧問、退職者、下請会社社員、取引先その他。
通報対象事実	・公益通報者保護法の範囲内に止まらず、不正会計その他の就業規則違反、会社の信用を毀損する行為、スキャンダル、犯罪、セクハラ、パワハラ、その他良識ある社会人として不適切な行為。
通報窓口	・社外に窓口を設置、法的に守秘義務がある弁護士事務所が適切。但し、顧問弁護士は中立性の観点から除外。
通報手段・方法	・電子メール、文書。実名・匿名を問わず通報を奨励。社外窓口では実名でもいいが、会社には匿名希望というパターンもある。
制度の会社側責任者	・社外取締役、社内外監査役、専属スタッフとして内部監査担当者、法務担当者。
通報者の保護、支援	・通報者の名前及び通報内容の秘密保持、特定し得るような情報の漏洩も

	禁止、不利益扱い禁止、違反者は就業規則に基づき処分する。経営者からよく洩れる。重大な不正、違反を通報しなかった社員にはマイナスの人事考課、通報した社員にはプラスの人事考課。
自己申告制度	・自己申告による減免措置、処分の軽減。
独立組織（通報・不祥事防止専門）	・「リスク情報委員会」を設置、委員長は社外取締役か社外監査役、委員の半数は社外とする。
リスク情報委員会の役割	・対応策の検討、調査等の実施。対応策と調査結果を経営トップに報告、最終の裁定、再発防止策の策定。
内部監査担当者 法務担当者	・委員長支配下のスタッフとし、バランス感覚が良く、口の堅い人材を任命。
子会社、海外子会社	・コンプライアンス意識が低く内部統制も緩い。今後特に重視すべき。目が届かない子会社、海外子会社のリスクは大きい。規模の大きさによっては通報窓口の分離もある。
研修・教育	・経営者の強い指示、社内報、社内ネットによる告知、子会社、孫会社を含む研修の徹底、内部通報規定を作成。

<内部通報制度活性化のため経営者に求めること>

- ① 内部通報のメリットと、外部通報のリスクに関する経営者の深い理解。
- ② 社外取締役、社外監査役の活用と、苦言を受け入れる経営者の度量。
- ③ 社員が働きやすい環境を作ることへの経営者の熱意。
- ④ 企業理念、経営哲学、創業精神、社訓、行動規範の見直し。

参考資料

- ・日本経済新聞 2016年5月9日掲載記事
- ・消費者庁ヒヤリング報告書 2015年4月15日、2016年3月30日。
- ・公益通報者保護法に関するガイドライン（内閣府国民生活局）
- ・コンプライアンスのための内部通報制度 国廣正著 日本経済新聞社
- ・Business Low Journal 2016・4 ケーススタディ内部通報 松林智紀
- ・コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月25日
- ・消費者志向経営コンプライアンス経営シンポジウム 山口利昭（大阪弁護士会）
- ・消費者庁報告書 帝人グループの相談・通報制度 帝人株式会社
- ・消費者庁報告書 ライフネット生命保険における内部通報制度について
- ・消費者庁報告書 ニッポンハムグループの内部通報制度
- ・海外子会社のガバナンスリスク管理のポイント 2016年4月20日 毛利正人
- ・子会社、海外子会社の不祥事調査 リスク対策.com 2013・1月 中村勉

- ・東洋経済「CSR 企業総覧」 2013 年
- ・LIBRA 2015 年 1 月 韓国の公益通報制度 津幡智恵子
- ・プロティヴィティ LLC ホームページ
- ・企業経営情報レポート「公益通報者保護法施行による会社が取べき正しい実務対応策」
- ・コンプライアンス相談窓口取扱規程サンプル (内閣府)
- ・公益通報者保護制度に関する意見 麗澤大学 高巖教授
- ・東芝事件と「守りのガバナンス」 今井 祐著 文眞堂

6. 株主・株主総会の在り方について

(1) 株主総会の現状

2015 年に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードは、その形骸化を指摘されてきた株主総会の在り方を改め、企業統治改革の実効性を高める契機となろう。企業側にもその重要性が認識され総会の活性化が進むとともに、企業不祥事に対して防止効果が上がるものと期待される。検討を進めるにあたり、最初に株主総会の現状はどのようなものか、2015 年の定時株主総会の統計（出典：新株主総会実務/平成 28 年版）をもとに確認しておきたい。

総会開催日の分散状況、総会所要時間

	総会開催日		総会所要時間	
	集中日	集中率	1 時間以上社数(%)	平均所要時間
2013 年 6 月総会	6 月 27 日 (木)	44.2%	506 (27.6%)	51 分
2014 年 6 月総会	6 月 27 日 (金)	40.6%	548 (29.3%)	53 分
2015 年 6 月総会	6 月 26 日 (金)	43.0%	601 (44.0%)	56 分

2015 年 6 月総会における集中日開催の比率は 43.0%と高く、第 3 集中日までの 3 日間の集中率は 74.5%と、特定の数日間に多くの総会が開催されている状況に変わりはない。一部には集中状況の緩和を求める声もあるが、至極当然と言えよう。

また、総会の所要時間は平均で 56 分と前年比 3 分の増加となり、徐々に長時間化の傾向が伺える。所要時間が 1 時間以上の会社は前年比で 53 社増加し 601 社、3 時間以上の長時間総会は前年と同様の 10 社であった。

出席株主数、発言あり社数、発言者数

	出席株主数 (単純平均)	発言あり社数 (%)	発言者総数
2013 年 6 月総会	218 名	1,226 社 (67.0%)	5,244 名
2014 年 6 月総会	240 名	1,284 社 (70.0%)	5,885 名

2015年6月総会	239名	1,311社 (71.6%)	6,349名
-----------	------	----------------	--------

発言内容

発言内容	社数	比率	前年比
経営政策・営業政策	975社	57.2%	+2.8%
配当政策・株主還元	528社	31.0%	+1.0%
財務状況	309社	18.1%	-0.1%
株価動向	289社	17.0%	+1.2%
リストラ・人事・労務	258社	15.1%	-1.8%

来場株主数は平均で239名と、前年より1名減少となったが、依然として株主の出席は積極的と考えられる。発言があった会社は71.6%（前年比+1.6%）で、発言のあった会社の中で発言者数が「1人」の会社が254社（14.9%、前年比-2.6%）と最も多く、「2人」の会社は149社（8.7%、-2.6%）となっている。

発言内容としては、「経営政策・営業政策」、「配当政策・株主還元」、「財務状況」、「株価動向」、「リストラ・人事・労務」の順番だが、女性の活躍推進に関連して役員や管理職への登用に関する質問が増加傾向にある。

総会のビジュアル化、お土産、株主懇談会

	ビジュアル化実施	「お土産」あり	株主懇談会
2013年総会	81.2%	79.7%	17.2%
2014年総会	81.7%	79.3%	16.7%
2015年総会	85.2%	78.1%	17.0%

来場株主の満足度向上のために、ビジュアル化の推進、お土産の用意、株主懇談会の開催などが考えられるが、ビジュアル化は85.2%と着実に進展している様子が伺える。事業報告、連結計算書類、計算書類、議案などが対象となるケースが多い。

(2)コーポレートガバナンス・コードの制定・運用

日本再興戦略と連動する形で規定された一連のガバナンス改革は、スチュワードシップ・コード、伊藤レポート、コーポレートガバナンス・コードの制定・運用に結実した。特に、東京証券取引所が上場企業の経営規範を定めたコーポレートガバナンス・コードは、日本企業の統治制度を適切な方向に矯正することを通じ、結果として企業の「稼ぐ力」を取り戻す「攻めのガバナンス」の実現を目指すものである。そのプロセスでは、企業と株主の建設的な対話の実施が規定されているが、株主総会はその重要な場と言えよう。株主が議決権行使や保有株式の売却などを通じて企業のガバナンスを適切な方向に矯正することが可能なだけに、総会の活性化は極めて意義あること言える。

そもそも、コーポレートガバナンス・コードの基本原則第一には「株主の権利・平等性の確保」が規定されているが、そこには、各上場企業に対し、①株主の権利の確保、②株主総会における権利行使への環境整備、が求められている。その背景には、「株主至上主義」ではなく「ステークホルダー主義」こそが、日本の目指すべき道だという強い思いが標榜されており、企業と株主・投資家の関係、更に直接対話の場としての株主総会の在り方につき、下記諸点の対応が求められている。

- ① 「株主の権利の確保」のための対応としては、次のようなもの挙げられる。
 - ・ 取締役会は、株主総会において可決に至ったものの相当数の反対票が投じられた議案の原因分析を行い、株主との対話やその他の対応の要否につき検討することが求められる。特に、どのような株主が反対票を投じたかは、適切な対応をするために重要である。
 - ・ 上場企業は、総会決議事項の決定のうち、取締役会に決定を委任する提案を株主総会で行う場合は、自社の取締役会が「コーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たせる体制」であるかを考慮すべきである。また、上場企業は、株主の権利の行使を妨げないよう配慮すべしとされている。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから十分に配慮を行うべきである。
 - ・
- ② 株主総会における権利行使への環境整備としては、次のような対応が求められる。
 - ・ 議決権行使に資すると考えられる情報提供を適確に行うこと。例えば、招集通知に、法定記載事項だけでなく、株主に有益と判断される情報をわかりやすく記載することが考えられる。
 - ・ 招集通知については正確性担保と早期発送の努力をすることや、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきとされている。
 - ・ 株主総会開催日の適切な設定をすること。
 - ・ 議決権行使の為の環境整備として、議決権の電子行使を可能とするための環境作りや招集通知の英語訳などを進めるべきである。
 - ・ 代理行使に関する事前検討。
- ③ また、株主に利害が及ぶ取引として以下の諸点が想定されると共に、総会での質問に備える必要がある。
 - ・ 資本政策の基本方針
 - ・ 政策保有株式に係る議決権行使については、その方針、毎年の検証結果による狙いと合理性、政策保有株の議決権行使に係る手続きの確保と基準の策定・開示などが

説明されなくてはならない。

- ・ 買収防衛策の手続き確保と必要性・合理性の説明その中心的な役割を期待されるのは、その株式保有比率の高さからも、内外機関投資家であろう。
- ・ 支配権の変動、大規模な希釈化をもたらす増資、MBO 等に関する必要性・合理性の説明。
- ・ 関連当事者間の取引の監視・承認等の手続きの枠組みと開示。

これらの基本原則は、コーポレートガバナンス・コードに規定されていることだが、これは同時に株主側も企業側に対してチェックすべき項目と言える。特に、直接対話の機会である株主総会は格好の場と言えるだろう。

(3) 機関投資家の株式保有実態とスチュワードシップ責任の発揮

日本では株主総会が強い権限を認められているにも拘らず、出席者には個人株主が大勢を占め、機関投資家は事前に議決権を行使し当日は欠席する傾向が強く見られる。この点は株主総会の形骸化につながる課題だが、総会の活性化には機関投資家の出席と発言が、その保有株式比率の大きさとスチュワードシップ責任を果たすという点からも重要だと考えられる。実際、日本企業における機関投資家の株式保有は年々拡大しており、財務政策、代表取締役の選任、独立社外取締役の選任等に影響を与えているが、それに加えて彼らの株式保有の変化は株価に実質的な影響を及ぼすという点は無視できない。他方、上場企業の株式所有構造は機関投資家優位に移行しているわけではなく、どちらかと言えば分散化が進んでおり、コーポレートガバナンス・コードの実効性を高めるためには、機関投資家のスチュワードシップ責任の発揮は欠かせないポイントであろう。

そこでまず、上場企業を時価総額別に 5 分位で捉え、機関投資家による保有比率の実態を確認してみたい。(出典：「これからの企業統治」日本経済新聞 2016 年 5 月 30 日)

(単位%)

	海外機関投資家保有比率		機関投資家 保有比率	3%以上ブロックを保有する企業のシェア		
	1991 年 3 月期	2014 年 3 月期		内外機関 投資家	保険会社	メイン バンク
単純平均	3.3	15.4	23.7	40.8	22.5	25.9
第 5 五分位	5.2	30.1	40.6	49.1	30.8	15.2
第 4	4.0	19.5	30.3	56.6	17.4	20.8
第 3	3.0	13.4	21.8	46.4	24.1	29.3
第 2	2.8	9.0	16.5	36.1	23.9	33.9
第 1	1.6	5.0	9.3	16.0	16.2	30.2

(対象は 2014 年 3 月末時点で東証 1 部に上場している 1638 社、1991 年 3 月期は 1187 社。)

第5五分位が最も時価総額が大きい。また、各分位の保有比率は単純平均)

この分析から注目されるのは、下記の動向であろう。

- ① 海外機関投資家の保有比率はいずれの分位においても増大している。時価総額の大きい第5五分位では5.2%から30.1%へと急速に増大しているが、第1分位では依然5%と僅かで、規模間格差が大きい。
- ② 機関投資家保有比率は平均で23.7%となり、上位分位ほど高率であるが、下位分位は9.3%に過ぎず、規模間格差が同様に大きい。
- ③ ブロック株主としての内外機関投資家、保険会社、メインバンクの位置付けが重要と考えられる。内外機関投資家に3%以上保有されている企業のシェアは平均で40.8%に上り、規模間格差も機関投資家保有比率に比べて小さい。
- ④ 保険会社に3%以上を保有されている企業のシェアは平均で22.5%であり、規模間の格差も小さい。
- ⑤ メインバンクも債権保全や取引関係維持を背景に株式保有をしているが、平均でも25.9%の企業が3%以上を保有されており、小規模企業ほどそのシェアが高い。

これらの状況を踏まえて考えると、内外機関投資家が果たす役割の大きさは、企業統治改革を進め、ひいては企業不祥事を未然に防ぐ重要な鍵になるであろう。

即ち、大規模企業においては、機関投資家による発言や株式売却により、引き続き統治制度改革の促進が継続されると思われる。

他方、機関投資家の株式保有比率が低い中小規模の企業では、統治制度改革が起きにくいと考えられる。もちろん経営者自らの統治制度改革への積極的な取り組みは、徐々にではあるが統治構造を変化させるものと期待されるが、より速やかな変化を実現するためには、機関投資家が保有比率の低い企業に関与を強めるアプローチが重要だと考えられる。その際には、それらの企業にインセンティブを持つブロック株主が影響力を発揮することが考えられ、その候補としては、①国内機関投資家（年金基金）、②スチュワードシップ・コードを受け入れた保険会社、③投資対象企業の選別を強化するメインバンクなどが中心になるのではなかろうか。

(4) 提言/株主総会の在り方

以上の考察を踏まえ、企業不祥事の速やかな解決や未然防止に繋がる株主総会の在り方を考えてみたい。

既に見たとおり、上場企業における機関投資家による株式保有比率は高く、一連のガバナンス改革の過程で成立したスチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードは、いわば「車の両輪」として質の高い企業統治実現とそれを通じた企業の持続的成長と顧客の中・長期的な投資リターン確保をめざすものである。

こうした観点から、両者間の建設的な対話が活発になることは勿論だが、機関投資家の当

該企業の状況把握により、企業不祥事の未然の防止にも効力を発揮するものと期待される。機関投資家の株主総会への積極的な出席は、企業不祥事防止の観点からも重要である。

また、総会に多数出席する個人株主にとっても、社長や経営陣との直接対話を通じて様々な評価を下せる良い機会でもある。

株主総会自体は、多くの企業で 1 時間前後の所要時間であるが、議決権の行使や有意義な対話により、統治制度を適切な方向に矯正していく機会である。一般的な質問も多数出るが、昨今の企業不祥事にも鑑み、以下のような率直な質問をぶつけてみることも、総会の緊張感を高めることにつながる。

- ・ 社長交代のプロセス、決定の説明
- ・ 独立社外取締役の選任基準、任期、独立性判断の根拠
- ・ 取締役候補者の指名理由
- ・ 取締役報酬の決定方針及び手続き
- ・ 会計監査人の選定・交代
- ・ 独立社外取締役や監査役からの直接答弁
- ・ 内部通報制度と通報実態
- ・ 企業情報、非財務情報のさらなる開示要求
- ・ 前年の総会での役員選任議案に対する反対票の原因分析、対応
- ・ 自社株買い、配当、株主優待
- ・ 政策保有株の考え方
- ・ 買収防衛策
- ・ 女性の活躍推進
- ・ 外国籍の役員や管理職の実態
- ・ 危機管理体制（震災対応、自然災害、テロ、地域紛争）
- ・ 経営戦略・経営計画、収益力・ROE 等の数値目標、経営資源の配分等
- ・ 株主総会開催日の分散化
- ・ 個人株主による応援

スチュワードシップ・コード（機関投資家の自己規律）、コーポレートガバナンス・コード（企業経営者の自己規律）、そしてそれを繋ぐ建設的対話が企業の成長を促し、「稼ぐ力」を取り戻すことを願いたい。

参考文献：

- ① 「これがガバナンス経営だ！」 富山和彦・澤陽男 東洋経済新報社 2015 年 12 月
- ② 「東芝事件と「守りのガバナンス」」 今井祐 文眞堂 2016 年 4 月
- ③ 「平成 28 年版 新株主総会実務 なるほど Q&A」 三菱 UFJ 信託銀行法人コンサルティング部 中央経済社 2016 年 3 月

- ④ 「規制の虜」 黒川清 講談社 2016年3月
- ⑤ 「新しいコーポレートガバナンスと変わる取締役・監査役の役割ーディレクトフォースセミナー」 BDO 三優監査法人 杉田純
- ⑥ 「これからの企業統治 上・下」 早稲田大学教授 宮島英昭 日本経済新聞 2016年5月30日、一橋大学教授 伊藤邦雄 日本経済新聞 2016年5月31日
- ⑦ 「ガバナンス・コードで株主総会が変わる」 牛島信 日経ビジネス ONLINE 2015年6月22日
- ⑧ 「米国流「ガバナンス」が企業を弱くする」 原文人・手島直樹 Wedge 2016年3月
- ⑨ 「株主総会の危機管理（上）（中）（下）」 株式会社エス・ピー・ネットワーク 西尾晋 2016年3,4,5月
- ⑩ 「「責任ある機関投資家」の諸原則 日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者会議 平静 26年2月26日

7. あとがき

企業不祥事の発生件数はそれほど増えているわけではないが、最近では内部告発による企業不祥事の暴露が増えているため、発生件数が激増しているように見えるのが特徴ではないだろうか。その背景を考えると、日本企業が新興諸国の躍進の前に競争力を失い利益の追求に追い込まれるなかで、従来の終身雇用制度が大きく変容し、従業員とマネジメント間の信頼関係が損なわれ、同時に従業員の会社に対するロイヤリティも薄れていることも、一つの理由であろう。今後、グローバルな競争環境は一層激化するであろうことを前提とすると、この傾向はますます顕著になっていくのではないだろうか。

我々のグループは、「企業不祥事は何故なくなるのか？」という課題に注目し、5つのテーマにフォーカスし、その原因と対策を検討した。出来るだけピンポイントに原因を明らかにし、これなら不祥事を減らせると思える対策を考えてみた。

最後に、以下の提言をすることにより、本稿の結論としたい。

- ① 経営者が倫理観・道徳観について、その意味と重要性を再認識し、経営にあたり、従業員をはじめステークホルダーの信頼を回復すること。
- ② 不祥事を起こした経営者に対しては、厳罰主義で当たること。即座にその職を解き、二度とその会社では復帰できないようにすること。それ相当の損害賠償責任を負うこと。場合によっては刑事罰を科すこと。
- ③ 不祥事がある場合は内部通報制度を有効に活用し、問題の後送りをしない。同時に制度の重要性を、経営者および従業員が正しく理解すること。
- ④ 経営者ばかりではなく、取締役も、監査役も、監査法人も、社員も、普通に“正しいこ

とをやる” こと。

昨年の 12 月から 14 回の会合を重ね、ここに最終論文をまとめることができ、満足感で一杯です。

この間、絶大な支援・貴重な助言をしていただいたメンターの皆様、事務局の皆様に厚く御礼を申し上げます。

以上