

## 「新コンプライアンス経営とは」

～ <sup>ショート</sup> <sup>ターミズム</sup> **主義** の弊害排除とサステナビリティを目指して ～

日 時：2021年11月25日（木）14:00～16:00

場 所：Zoomを利用したオンライン方式

講 師：日本経営倫理学会 常任理事 今井 祐 氏

参加者：29名

### 1. 講演要旨

講演の主旨と使用された略称が紹介された後、以下にポイントを述べる章建てに沿って講演が行われた。

まず、第13章にまとめがあるが、それは次の8つの項目にまとめられている。

- ① 企業不祥事の主因は、短期利益追求（ショートターミズム）にあり、株主主権論からステークホルダー資本主義（ステークホルダーへも配慮）へ変わらねばならない。
- ② 機関投資家(アクティビストや機関投資家)のショートターミズムに振り回されるな。
- ③ ノルマ（歪められた目標管理）を見直せ。
- ④ コンプライアンスプログラム、コンプライアンス委員会などが機能していない。
- ⑤ 不祥事の約70%は経営者の資質に問題があり、コンプライアンスの実効性をあげるためには、制度/その運用/経営者資質の三位一体の改革・改善が必須の要件。そのためシームレスな人材マネジメントシステムが重要。
- ⑥ 改訂CGコードの基本原則の2の考え方「中長期的な企業価値の向上に向け」に沿って、サステナビリティ（定義：ESG要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題となる。短期主義が不祥事の主因。
- ⑦ 2050年のカーボンニュートラルが世界を変える。
- ⑧ パラダイムシフトが起こっており、企業の存立意義（パーパス）が問われ、我が国の主要産業は業態変化を迫られ、それには移行リスクとチャンスがあり、2050年からのバックキャスト方式で中長期計画を見直すことが必要。



### 2. 各章のポイント

以下に順次各章のポイントをまとめる。

#### 序章. 2014年以降の企業統治の制度改革の急展開

- 2013年の日本再興戦略をきっかけに企業統治の制度が急展開し、多くの制度が整備されているが、制度を作っただけでは不祥事は減らない。
- 機関投資家向けのスチュワードシップコードと企業向けのコーポレートガバナンスコードは企業統治の車の両輪である。

## 第1章. 新コンプライアンス経営の概念図

- 今回の講演のメインテーマである新コンプライアンス経営の全体像をまとめたもの。中心命題は、①不祥事の防止と②戦略リスクの軽減の2つである。
- これまで、COSO/全社的リスクマネジメント（ERM）のリスクアプローチにより対応してきたが、これだけでは不祥事は減っていない。問題は、経営者が株主側のみを見て意思決定していくのではなく、ステークホルダー（株主を含む）の方にも多大の配慮をしていく必要がある。

## 第2章. 近年の企業不祥事(60社)の内容・特徴

- 企業不祥事について内容別（品質に係るデータ改竄や無資格者による検査/売上高至上主義/世界でカルテル等による罰金/システム障害など）に各社の特徴が説明された。現在の注目は三菱電機の車両用機器の不祥事であるが、ノルマ主義、経営者の不作為などが原因。その他トヨタ自販、神戸製鋼所、東芝（経営陣の刑事責任時効成立）など。カルテル等では、ブリジストン、オリンパスで、米国は量刑が厳しい。システム障害ではみずほ銀行。

## 第3章. 近年の60社企業不祥事の真因と対策

- 不祥事の真因と対策については、単に不祥事企業60社を並べるのではなく、それらの法則性を見いだすことが重要であり、それによれば、①納期優先・コストカット等が30社と②売上高（短期利益）至上主義が30社で、大きく言えばショートターミズムが主因。
- 真因を整理すると次の5つの法則性が見えてくる。①株主主権論に基づくアクティビストの要請②機関投資家（特にアクティビスト）のショートターミズム③コンプライアンスは制度・運用・経営者資質の三位一体の改革が必須④歪められた目標管理（ノルマ）⑤社内のコンプライアンスプログラムの内容が稚拙、コンプライアンス・チームにおいて、社長が委員長をやらずに専任クラスに丸投げ、片手間仕事はダメ)

## 第4章. 倫理・コンプライアンスプログラムの制度化

以下に示す3項目のコンプライアンスプログラムを制度化し、PDCAサイクルを回しながら運用すれば、価値共有型の企業文化が醸成され、海外独禁法関連訴訟に対する耐性も持てる。

- 取締役会は、ミッション、ビジョン、コアバリュー（SMBCグループの理念体系を例示）とパーパス（存在意義、whatではなくwhy）に照らして、審議・決定する。トヨタの「サステナビリティトップ」や日本製鉄の「カーボンニュートラルビジョン2050」などが紹介された。
- CEOはコンプライアンス重視の企業文化を浸透させ、そのためのコンプライアンス研修が重要。
- 取締役会は、「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、専任大物推進担当役員(CEO)を任命する。

## 第5章. 不祥事60社中、41社（70%）経営者の資質・能力に問題あり

- 経営者は誰のために意思決定をしているのかが重要で、株主へ向いた「報われるリスク」から、CSR/CSVなどステイクホルダーに向けた「報われないリスク」へ重点を移していくべきである。現在、これは「報われるリスク」に変わりつつある。
- 1970年代のミルトン・フリードマンによる株主主権論は反省期に入り、現在ではハーバード大学のレベッカ・ヘンダーソン教授による著書「資本主義の再構築」で、ステイクホルダーへの配慮が主張され、パーパス経営が唱えられている。

## 第6章. コンプライアンスの実効性を上げるために経営者資質・能力はどうあるべきか

- シームレスな人材マネジメント（教育・研修・育成・選解任システム）により後継者計画（7つのステップ）を作り文書化する。
- そして、主として第7ステップから独立社外取締役からなる指名委員会で、監督責任と後継者計画を策定すべきである。
- また、度重なる研修（合宿が良い）を通じて、その人間性を見通し、倫理観の無い人材の篩落としを行うべきである。キャリア・パスにより難度の高い職務（赤字会社、海外子会社等）を経験させることも大事。
- 経営者の資質・能力が重要で、教育・研修が必要である。我が国では、企業ではリーダーシップ研修はなされているが、倫理教育はされていない。不幸にして古い世代の経営陣は新学習要綱に基づく道德教育を受けていない。

## 第7章. 改訂CGコードの基本原則の2の「考え方」

- 改訂CGコードの基本原則の2の考え方は、短期主義よりも中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（定義：ESG要素を含む中長期的な持続可能性）に軸足が移りつつある。
- これを受けて、いわゆるESG問題への積極的取り組みを行うことが求められ、TFCD、IIRC、IFRS財団などによる開示方法が注目されている。今後は、細則主義のIFRS財団や検討中の金融庁によるルールに移っていくであろう。
- 世界では、企業のライフサイクルアセスメント（LCA）による炭素総量の開示が求められたり、2035年におけるガソリン車販売禁止などの動きがある。

## 第8章. 改訂「投資家と企業の対話ガイドライン」

- CGコードとSSコードの付属資料である改訂「投資家と企業の対話ガイドライン」では、ESGやSDGsに対する社会的関心の高まりなどの事業を取り巻く環境の変化を受けて、サステナビリティに関する委員会の設置など、サステナビリティに関する取組みを検討・推進するための枠組みの整備が求められている。

## 第9章. 「2050カーボンニュートラル（脱炭素）」が企業にパラダイム・シフトをもたらしている

- パリ協定に日本を含む197か国がサイン済みで、「2050カーボンニュートラル」が企業にパラダイム・シフトをもたらし、多くの業界で業態転換・事業転換のリスク/チャンスに直面している。

## 第10章. 再生可能エネルギー重視政策のメリット

- 東京大学高村ゆかり教授は、日本はカーボンニュートラル（脱炭素）を目指すエネルギー転換を行えば、エネルギー安全保障上のメリットやGDPの増加などにより恩恵を受ける可能性があり、かつクリーンエネルギーの高い技術力を活かして新市場での競争を先導できるメリットがあると主張している。

## 第11章. 2050年カーボンニュートラル阻害要因

- 一方、2050カーボンニュートラルへの阻害要因として、移行リスク、変化を拒む旧態勢の指導者、アンチ西洋などの既存の考え方への固執などが存在するが、子供や孫などの未来世代にクリーンな地球を残すことが出来るよう考え直して貰いたいと思う。



### 3. 本講演のまとめ

- 第13章にまとめがあるが、冒頭の講演要旨で述べたのでここでは省略する。

### 4. 主なQ&A

- ショートターミズムの弊害排除との絡みで、日本でも四半期開示廃止という動きがあるがどう思われますか？  
⇒ 投資家には、四半期開示を知りたいというニーズがあり、簡素化は良いが、完全に廃止することが本当にいいことかどうか不明であり、動きを注視している。
- 第13章のまとめにある株主主権論からSH資本主義が、なかなかそうになっていないのが実情と思うが、企業はどう対応すれば良いか？  
⇒ 流れは逆戻りしないだろう。ガバナンスコードでいろいろ規定されているので、企業は守らざるを得なくなると思う。
- マスコミの力は強いので、企業広告などでマスコミの力を使うべきか？  
⇒ マスコミの記事はSDGsやカーボンニュートラルなどの記事であふれている。マスコミが先行・積極的に動いている。
- 株主主権論からSH資本主義と言われているが、我が国の法律では、株主総会が大きな力を持つ株主総会絶対主義だが、これを変えようという動きはあるのか？  
⇒ 法務省が株主主権論者で反対しているが、株主が本当に会社のためを思っているか疑問があると思う。しかし、会社法を変えるのは相当難しいと思う。判例では、ステークホルダーを重視する例も出てきている。特に最近の定時株主総会で気候変動対応に関する質問や定款変更議案が提出され20%以上の賛成を得ている。
- 統合報告書のような非財務的情報の開示を重視する動きは強まるでしょうか？  
⇒ そういう方向に間違いなくなっていくと思われ、金融庁で具体的開示のやり方（特に人的資本の状況など）について検討している。
- パーパス経営を強調されているが、日本企業は項目羅列型・抽象的で納得性が得られにくい開示となっているが、欧米企業ではストーリーを語るなど静止画から動画の開示に頑張っており、日本企業もそれにならうべきではないか。魂が籠もっていないので不祥事が起こってしまうのでは無いか。  
⇒ 全く同感。
- 取締役会の人選を見ると社内の事情などをわかっていない社外取締役が多い。企業犯罪に対する罰金が少ないのも一つの理由では無いか。日本はそういう厳罰を許容する雰囲気がないように思う。  
⇒ その通りで、一橋大学のクリスティーナアメージャン教授によれば、米国は性悪説前提で私腹を肥やすケースが多いので罰金が高いが、日本は性善説で不祥事でも会社のために行っており私腹は肥やしていないケースが多い。
- 企業不祥事の原因は、制度/運用などの未整備と経営者の資質ということであったが、社外取締役がどこまで口を出せるか（特に経営者の倫理観・資質について）？  
⇒ 道徳は、生得的な側面（デカルトの生得主義）と社会的構成物である制度（アリストテレスの経験主義）の側面があり、どちらが正しいかは学者間でも決着していない。ジョナサン・ハイトは、人間の生まれつき持つ倫理観、道徳基盤（センサー）を持ち、その使い方は生後に獲得される。やはり、経験・教育・研修でやるしかないと思う。

- 倫理教育には、ケーススタディが有用でしょうか？  
⇒ その通りで、ケーススタディやケースメソッドのどちらか又は両方をやるべきと思う。

## 5. アンケート結果

【セミナーの内容について】

大変参考になった：75%、 参考になった：25%

### 【良かった点】

- 大変分かり易い講演内容でした
- 論点の根拠が明確になっていたため納得性が高まった。
- 今までの曖昧な点を確実に理解できました。
- 不祥事だけに限らず、広い範囲の内容で参考になった。
- コンプライアンスの実効性を上げるための経営者の資質
- コンプライアンス経営について、内容、重要性、今後の課題などについて、多面的に理解できた。
- 企業がこれから注力しなければならないポイントを幅広く理解できました。
- 広範囲な内容を整理して分かり易くご説明頂いた点。
- 株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換で、求められることや課題が良く理解できました。
- HBR的な視点ではなく、日本の会社の現状、歴史を踏まえた視点での説明は説得力があり、十分納得できる内容だったと思います。
- プレゼン資料がよくできている。
- 経営者の倫理観を醸成するのは、やはり地道な教育・研修しかない、という結論

### 【改善点】

- パワーポイント資料の記載内容のボリュームが多すぎの感がある。もう少し簡潔に纏めてあったほうが講師の説明を聞きやすい。
- 少し内容が盛りだくさん過ぎたかも知れません。
- 不祥事の原因の70%が経営者の資質とのことであるが、この対策をもう少し具体的に聞きたかった。
- 他は、「特にありません」でした。

### 【感想・意見】

- 完ぺきな人などいないと言う前提で考えれば、企業不祥事を防止するには、人、制度、運用をセットで考えるべきとの主張はその通りだと思います。その辺をもっと具体的に掘り下げた説明があれば良かった。個人的は、①経営理念を経営者が自分事としてストーリーを語る ②取締役会はCEOの人選に結果責任を持つ ③企業犯罪に関する罰則を強化する ④取締役、特にCEOの任期について4年（3年事業計画+成果確認1年）を一評価期間とし、落ち着いて経営させる。法とは別に運用で。一方で、重任が長期化しないよう歯止めも必要。と考えていますが如何。

- 強制法規は株主総会絶対主義(株主主権)で、一方、株式市場は、外国人を中心とする超高速短期売買が主流の中、SDGsやCGというソフトローの遵守は、全体最適ではない中で、企業経営者は大変と思います。
- 経営者の倫理教育は本当に効果があるか疑問である。
- 今井先生には、広いご経験と、深い洞察に満ちたお話で、新たな視点をいただき感謝申し上げます。
- 80歳になられても精力的に活動され著書も増やされていることに深く敬意を表します。私にはできないことです。
- 今井さんの著書は高価なので企業ガバナンス部会員には特価で販売頂けると嬉しいです。  
⇒ 今井先生より、「氏名・住所・電話番号いただければ2割引きで出版社から届けさせます」というメッセージを頂きましたので、ご希望者はどうぞ。
- 三優監査法人の杉田優先生同様に定期的に講師をお引き受け頂きたいと思います。
- 実例に基づく踏み込んだ解析で、分かりやすい内容だったと思います。
- 東芝の例にある通り形だけ整っていても実効性が担保されなくては意味がない。倫理研修、教育の重要性を感じる。
- とても内容が広く深く、大変勉強になりました。

以上