

日本総合研究所／総合研究部門

シニアマネジャー 吉田 徹



「人を大切にします。」
健全な事業活動をつづけて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします」

3人の歴代社長が辞任するという異例の事態を招いた東芝グループの経営理念の一番目に掲げられているのは、「人間尊重」である。

「今回の事態はなぜ起こってしまったのか」「どこに責任の所在があるのか」「再発防止策は」などについて、今後も様々な場で多様な議論がされるだろう。

第三者委員会による調査報告書を見ると、「意識改革」「企業風土改革」の必要性が論じられ、「ガバナンス強化」の一環として社外取締

羅針盤

役制度の強化など複数の再発防止策が挙げられている。

「規模の大小はあれ、当社でも似たようなことは起こっているかも知れない……」

先日、仕事終わりのサラリーマングループがお酒を飲みながら、このテーマを熱く語り合う光景を目の当たりにした。「とある巨大企業グループによる遠い世界の話」と片付けられない経営者や管理職、現場社員が世の中には思

「A社が著名な〇〇氏を社外取締役に選任！」といったニュースを目にする機会が増えているが、独立した社外取締役を2人以上選任するよう上場会社に促すことなどを目玉とする「コーポレートガバナンス・コード（企業統治の原則）」が、6月1日から適用開始となった。

である。
このような中、「当社の真の実態を十分に理解していない人社外取締役、株主など」と対話したところで、利益が上がると思えない。そんなことに労力を費やすよりも、自分自身の信念に基づいて経営する方がもつかる確率は高いはずだ」と考える経営者は、創業経営者を中心として

五つの基本原則（表）の下に示された原則及び補充原則を含む計73の指針が列挙され、上場企業はそれらの指針に沿って自社の対応状況を説明・公表することが求められる。

従来、コーポレートガバナンスは「企業統治」と訳され、どちらかと言えばリスクの回避・抑制や不祥事の防止など「企業活動の統制・監視」の側面が意識されてきた。きらいがあるが、今回示された指針は政府の成長戦略の流れをくむものであり、「健全な企業家精神の発揮」「会社の持続的な成長」「中長期的な企業価値の向上（利益率の向上）」などのいわゆる「攻めのガバナンス」の実現を強く志向する点が特徴的と言える。

「我が社の企業価値を高めたい！」「利益率を〇％まで高めたい！」。このような願いは、今回のコーポレートガバナンス・コードの適用対象である上場会社のみならず、非上場の中堅・中小企業も含めた多くの経営者に共通するものである。

では「攻めのガバナンス」を標榜する「73の指針」は「企業価値向上」「利益率アップ」の魔法の杖となるのだろうか。

この指針で特に強調されている点として、「社外取締役の積極的な登用などによる取締役会機能の強化」や「株主との積極的な対話」が挙げられる。これらの取り組みを積極的に行うことがそのものが「株主を高める（自社に対する期待を高める 効果）」を生むのだという想像するが、利益率の向上に必ずしも直結するわけではなく、いかに適切な運用ができるか――に左右される（魔法の杖になるかどうかは企業側の取り組み次第）という点には留意が必要

コーポレートガバナンス・コード導入が経営トップに求めること～今取り組むべき基盤強化

社内対話の必要性 認識を

このような現状を踏まえ、実効性ある「コーポレートガバナンス・コード」運用のポイントを次のように指摘したい。

「動機善なりや、私心なかりしか」。これは、京セラの稲盛和夫名誉会長が1980年代に通信事業へ新規参入するといふ大きな決断の岐路に立つた際に、「事業を始めようとする動機は善なのか、そこに私心は無いのか」と何度も自身に問い続けた言葉とされている。

「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべき（原則4-1-1）」「取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な

則4-3）」などに代表されるように、今回示された指針の随所に取締役会の役割・責務の重要性、強化方針が記載されている。

しかし、創業経営者やカリスマ経営者に対して、取締役会や社外取締役が自らの経験、知見に基づいて物申すことは実質的に難しく、「実効性の大きなボトルネック」となるだろう。カリスマ経営者個人の独断ではなく、多様な議論や評価を踏まえて意思決定することは重要であるが、その実効性を担保するためには、メンバー全員が共感し、よりどころとする普遍的なモノサシの特定が重要であり、通常それに当たるであろう「経営理念」を軽視すべきでない――という点を指摘したい。

冒頭の東芝の事例に戻れば、「その指示・判断は『人々に大切にする』という理念に反していませんか」という根源的な問い掛けを可能にする

単位でできるかどうかが問われているとも言えよう。

「上場会社は、株主からの対話（面談）の申し込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべき（原則5-1-1）」「取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を検討・承認し、開示すべき（同）」とあるように、今回示された指針では「株主との対話」が強く求められている。「株主との対話」の重要性は否定しないが、その実効性を確保するための前提条件として、「経営者と社員（取締役も含む）との対話（社内対話）」が成立していることの重要性を指摘したい。

「株主との対話」が成立していたとしても、その内容が適切に社内にも浸透していな

では、ここで言う「社内対話」とは何をどこまでやれば良いのだろうか。
前述の延長になるが、「特定した普遍的なモノサシ」が社内にも浸透している状態が目指すべき一つのゴールではないかと考えられる。

では「浸透」とは、どのように定義されるのだろうか。「浸透」には段階があり、

トップの責務として、その段階を上げていくこと（図）が自社のガバナンス強化の最も基本となるのであり、これが欠けた状態で著名な社外取締役を招いたり、株主向け説明会を強化したとしても、砂上の楼閣と言わざるを得ない。例えば、毎朝自社の経営理念を皆で復唱している会社を見掛けるが、単に覚えているだけ、暗唱できるだけであれば、それは「浸透」しているとは言えない。

株主との対話の前提 経営理念「普遍的モノサシ」

役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべき（原

経営システムが成立しているかどうかが問われているのであり、稲盛氏が行った自らへの問い掛けをより大きな組織

れば単なる儀式にとどまっていたら、ガバナンスが効いているとは言えないため

し、社員一人ひとりがその意味を自身の言葉で説明でき、行動に移し、周囲に働き掛けることまでできて初めて「理

念が浸透している」と言えるのであり、ガバナンスの基盤ができたとも言えよう。そこ

や株主との本当の意味での対話が成立するものと考え、折に触れて、経営トップ自身

体験や具体的なエピソードなどを交えて分かりやすく社員に伝え、社員一人ひとりがそれを適切に解釈して行動できるような環境づくりこそ、地道な取り組みではあるが現代のコーポレートガバナンスの重要な要素だと感じる。

今回のコーポレートガバナンス・コード導入対応は「義務付けられた報告書の作成実務」や「株主対応」「社外取締役の確保」など形式面や外部向け対応にフォーカスが当たっている傾向が見受けられるが、今回の導入を機に、今一度「社内対話」の必要性を認識し、真の意味でのガバナンスの基盤強化が図られることを経営トップに期待したい。

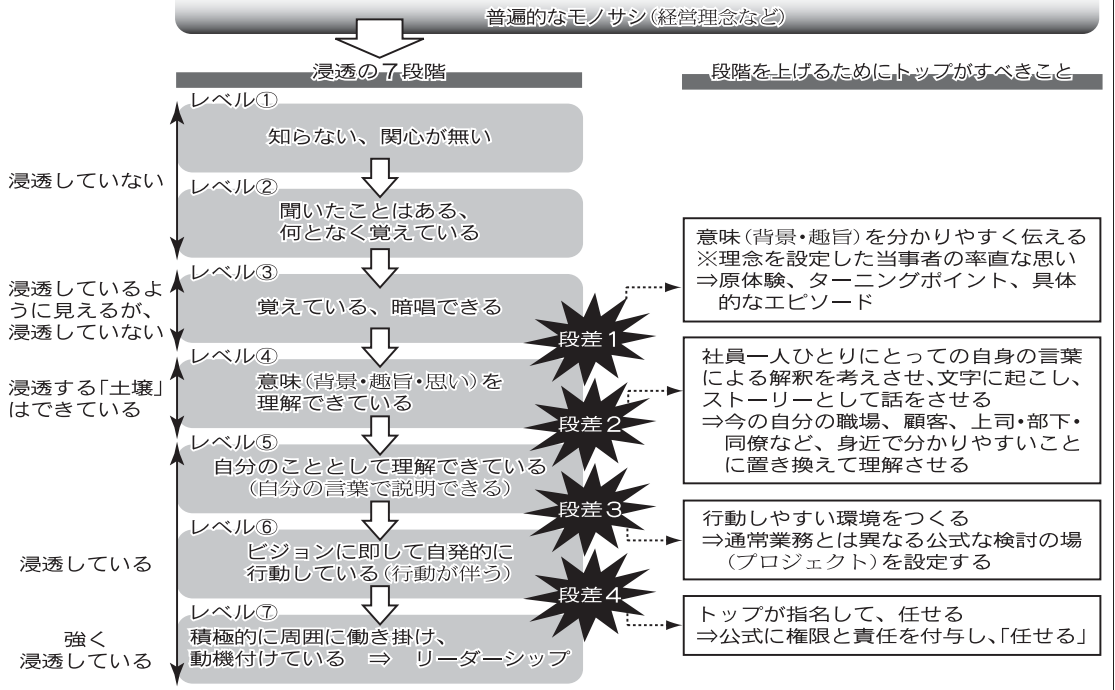
よした・とある 公認会計士。オーナー経営者の課題解決などを中心とする各種コンサルティング業務（経営基盤構築、中期経営計画策定、次世代人材育成など）に従事。

表 コーポレートガバナンス・コードの基本原則

基本原則1 株主の権利・平等性の確保
・株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべき
・株主の実質的な平等性を確保すべき
・少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性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
基本原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべき
・取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべき
基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保
・会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべき
・その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべき
基本原則4 取締役会等の責務
・取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、①企業戦略等の大きな方向性を示すこと②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと③独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に對する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割と責務を適切に果たすべき――
基本原則5 株主との対話
・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべき
・経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明し、その理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスの取れた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべき

(注) 日本総研作成。出所は東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」

図 「浸透」には段階がある



(注) 日本総研作成