

2011年11月22日
一般社団法人 日本取締役協会
独立取締役委員会

大王製紙、オリンパス問題における緊急意見

日本取締役協会 独立取締役委員会(委員長 富山和彦¹)は、大王製紙、オリンパス問題に関し、その重要性に鑑み、会員による緊急の会合を開き、この問題について議論を行い、以下の見解をまとめました。

1. 独立取締役

公開企業においては、独立性を有する社外からの取締役(独立取締役)を最低でも複数導入し、社内情報へのアクセス権を持たせることを制度化すべきである。

2. 厳正な処分

二つの事案については、そこに何らかの不正があったならば市場経済システム健全化の為に、全ての有責関係者に対し責任追及と厳正な処分がされるべきである。

3. ソフトロー

二つの事案は重大ではあるものの、極めてまれなケースであると思われる。したがっていたずらに制度を厳格化することにより企業の活力を損なうことなきよう、市場関係者主導のソフトローにてコーポレート・ガバナンス強化を加速させるべきである。

◆日本取締役協会は経営者、専門家、研究者、独立取締役、機関投資家が集まる日本で唯一の団体です。コーポレート・ガバナンスを充実することにより、企業活動を発展させ、日本経済を元気にすることを目的にしています。設立 2002年3月13日。会長 宮内義彦(オリックス会長・グループ CEO)

¹ 株式会社 経営共創基盤 代表取締役 CEO

2011年11月25日

大王製紙、オリンパス問題における意見書

一般社団法人 日本取締役協会
独立取締役委員会

大王製紙、オリンパスに関わる昨今の騒動が、我が国の上場企業におけるコーポレート・ガバナンスに対する内外からの信頼を大きく揺るがしている。

もとより企業、とりわけ上場企業は社会の公器である。企業と企業経営者は、株主をはじめ、多くのステークホルダーに対し、また究極的には、企業の持続的な存在基盤である社会全体に対し、様々な法的ないし社会的責任を負っている。その中でも、取締役の善管注意義務・忠実義務を含む法令順守(コンプライアンス)、開示の透明性確保は、経営者が果たすべきもつとも基本的な責任である。今回、このような基本的事項に関わる深刻な問題が表面化した。それもバブル崩壊後の企業不祥事の頻発を受けて、この10年間にわたり、制度的には金商法、J-SOX法、会社法の制定あるいはソフトローとしての証券取引所の上場規則など、様々なコーポレート・ガバナンス改革、コンプライアンス強化を行ってきたあと、正直、今さらという感をぬぐえない時にである。この衝撃は、日本取締役協会・独立取締役委員会としても、極めて重く受け止めざるをえない。

いずれの事案も、捜査当局が動き出した段階であり、未だすべての真相が明らかにされていないわけではない。その中身や、関係した個々人にかかわる責任問題について、本声明で深く立ち入ることは適切ではないと考える。しかし報道されている内容、公表されている第三者委員会の調査報告書、会社側の説明などから推察する限り、両事案とも、当時の経営トップが不祥事の当事者として直接に深く関わっていた可能性が高い。しかも両社ともに、比較的、優良企業とされていた企業であり、経営トップもそれぞれに強いリーダーシップを持ってその職責を果たしてきたと思われていたケースである。また、その裏腹かもしれないが、問題状況が長期にわたり隠匿された後、あるいは状況が甚だしく深刻化してから表面化している。その意味で、本声明は、一般に優良、健全と言われる企業においても、将来的にいつ起きてもおかしくない問題、あらゆる企業にとって他人事ではない「我が事」として本件をとらえ、我が国のコーポレート・ガバナンス全般に関わる緊急メッセージを発するものである。

かつての山一事件やカネボウ事件でもそうだったが、こうした事案の多くは、企業の組織防衛という言い訳と本人の自己保身が重なり合う状況において、トップ自身とその周辺によって、何らかの隠ぺい工作や不適切な処理が行われることから始まる。やがてそれが雪だるま式に拡大し傷口を広げていくというのが、典型パターンである。

経営トップは社内的には極めて強い存在である。通常、「子飼い」と言われる直系の部下を使って行われることの多いこの手の不適切な工作が、社内で表沙汰にされ、ちゃんとした経営プロセスにおいて議論の対象にされる可能性は低い。仮にそうなっても、立場が取締役であろうと、監査役であろうと、社内出身の人間が、正面からトップの判断や言動に異を唱え、現実的にトップの暴走を食い止めることは容易ではない。ましてやトップを創業家出身者が代々務める、いわゆる「オーナー経営」においては、大株主という権力性の契機と創業家という正統性の契機とが相まって、その実質的な権力は絶大であり、この傾向は極めて顕著になる。

また、巧みに工作された隠ぺいは、仮に会計監査が適切に行われていたとしても、運よく何らかの端緒を得ない限り、発覚するには、それなりの時間と問題の重大化を要するということが、歴史が証明している通りである。これは株主についても同様で、不特定多数化している株主の社内情報へのアクセス能力、経営者の日常的な行為に対する牽制機能には、自ずと大きな限界がある。

いわゆる社外取締役や社外監査役も、その独立性が脆弱で、社内情報へのアクセス力（これは従業員サイドからの通報なども含む）に大きな制約があれば、実質的にはほとんど機能しない事も今回、改めて証明されつつあるように思われる。

やはり経営トップに対する実効的な牽制システムが、経営のより中枢部分に存在していることが、コーポレート・ガバナンスが持続的に機能する重要な条件なのである。日本取締役協会としては 2005 年 10 月 13 日に「独立取締役コード」を発表し、当委員会としても 2009 年 6 月 18 日に、「独立取締役制度に関する中間提言」を発表してきた。さらには、2011 年 7 月に「独立取締役の現状と課題——社外取締役から独立取締役へ——」（別冊商事法務 359 号）も発刊した。そこで、まさに経営の中枢部分、経営上の実質的な最高意思決定及び監督機関である、取締役会における単なる社外取締役ではなく、真の意味での経営者から独立した独立取締役の重要性とその果たすべき役割を、繰り返し世に問うてきた。これらの提言を基にして、市場の信頼を取り戻し、今回の件を我が国のコーポレート・ガバナンスを真に確立・強化する契機とするために、以下の三点を緊急提言する。

① 独立取締役制度を制度面、実質面の両面で強化せよ

まず上場企業は、経営者からの実質的な独立性(立場においても、能力識見においても、株主を含めたすべてのステークホルダーの長期的・持続的な全体利益を代表して行動できるという意味での独立性)を有する独立取締役を、少なくとも複数、取締役会に有すべきこと。監査役設置会社においても、報酬、指名などの重要事項については委員会設置会社同様の委員会制度を採用し、独立取締役がそれらの委員会の過半数及び委員長を担うべきこと。独立取締役や監査役には、専門的知見があり、しかも職業倫理上、法的に重い義務を負っている弁護士や公認会計士が含まれていること。そして、これらの独立取締役、独立監査役には、実効性を担保された社内情報へのアクセス権を持たせること。こうした事項につき、上場企業、各々の真摯な努力を望むとともに、証券取引所を含む関係当局においては、これらの事項に関わる制度改革への取り組みがなされることを期待する。

② 取締役、監査役に対するコーポレート・ガバナンス教育、コンプライアンス教育の強化、徹底

次に経営トップはもちろん、取締役、監査役としての法的義務、社会的・道義的責任、その他コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに関する教育と、公器たる上場企業の経営に関わる者としての健全な責任感の醸成状況について、全ての上場企業が直ちにレビューを行うとともに、さらなる徹底、強化を図る必要がある。いかなる制度整備を行っても、人間の行動は内なる心のありようから生まれるものである以上、心が蝕まれれば人は間違いを犯すし、その気になれば、制度の網をかいくぐって不正行為に手を染める事は起きうる。当事者個々人の倫理性、モラルの問題から逃げる事は許されないのだ。

③ 徹底的な真相究明と厳正な処分

最後に、今、問題になっている二つの事案について、関係当局及び当事者企業自身による徹底的な真相究明と公開、そこに何らかの不正が実際にあったならば、厳正な責任追及と処分が行われるべきである。なお、この厳正性は、いたずらにムードや情緒に流されてペナルティーを振り回すことを意味しない。当局及び当事者企業が行うべき厳正な処分とは、まずもって不正行為に関わった全ての有責関係者に対し、情実を挟むことなく、厳しく民事・刑事の責任を追及し公正なペナルティーを科すこと。そして今後の経営から徹底排除することである。また処分全体として、当該企業にとっても、また市場経済システム全体にとっても、未来に向けて、企業の経済活動を適正化、公明正大化し、その本質的、持続的な価値を高めることを動機付けるものでなくてはならない。

また、いわゆる「飛ばし」関連の不祥事については、これ以外に引きずっている事案はもうないのか、本件を端緒として、改めて関係当局が徹底的な洗い出しを行う事も期待したい。

こうした不祥事が表に出るたびに、罰則の強化や企業の内部統制手続きの強化を叫ぶ声があるが、特に政治周辺から起こりがちである。しかし、近年の制度強化があつたにもかかわらず、今回こうした不祥事が表面化したこと、またエンロン事件やリーマンの破綻も、日本で言えばいわゆる委員会設置会社と同様のガバナンス体制下で起きたこと(特に世界を金融危機に陥れたリーマンの破綻は SOX 法施行後)に鑑みると、いたずらに制度をいじりまわす論に、当委員会は必ずしも与(くみ)しない。企業経営とは、本質的にダイナミックなものであり、リスクに挑戦していくものである。制度をあまりに厳格化、細密化することは、こうしたダイナミズムや活力を企業から奪う危険性がある一方で、法令に形式的に適合させるためのコストがかさむ割には、不祥事を防止する実質面での限界効用は遞減するきらいがある。むしろ当委員会としては、真に実効的な制度整備、態勢整備を、ハードローのみに頼ることなく、企業自身を含む市場関係者主導のソフトロー型で急ぐことを中心に、何よりも実質論としてのコーポレート・ガバナンスの強化を加速させるべきと考える。

繰り返しになるが、いずれの問題事案も、報道を見る限り、バブル崩壊以来の超長期にわたる、あるいはその不祥事の構造が稚拙に過ぎて、「今さら」感がぬぐえない事案である。だからこそ、コーポレート・ガバナンスの問題は、人間性の本質、人間性の現実の根源に関わる永遠の重い課題を、私たちに投げかけているとも言える。コーポレート・ガバナンスは、会社の経営コントロールの制度であるが、制度は、あくまでも人が動かすものであるから、その意味でまさに人としてのあり方の問題そのものでもある。したがって、企業経営者をはじめとする、コーポレート・ガバナンスに関わる全ての人間が、改めて襟を正し、これらの事案を他山の石と厳粛に受け止めて、自らが不断の精進に努めるための戒めとしなくてはならない。

独立取締役委員会

委員長：株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO 富山和彦

副委員長：中央大学法科大学院教授・東京大学名誉教授 落合誠一

本意見は、2011 年11 月16 日に会合を開催し、議論を行った内容をまとめたものです。

問い合わせ：一般社団法人 日本取締役協会

〒105-6106 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル6 階

電話 03-5425-2861 e-mail info@jacd.jp