

監査懇話会様、第53回独立委員会セミナー
監査役の倫理的価値観

2017年1月26日

講演者:今井祐

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

講演者 今井祐 略歴

現在・日本経営倫理学会 常任理事・ガバナンス研究
部会部会長

- ・経営倫理研究実践センター フェロー
- ・日本マネジメント学会 会員
- ・再生ファンド アドバイザー委員会 委員長
- ・(株)今井経済・経営研究所 代表取締役社長
- ・監査役懇話会 委員

元・富士写真フイルム 代表取締役副社長(CFO)
・富士フイルムメディカル代表取締役社長
・富士ゼロックス 社外監査役

資料上の略称・出典等について

1. 略称

- ・コーポレート・ガバナンス＝CG(企業統治)
- ・ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
＝COSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)
- ・米国The Sarbanes-Oxley Act 2002＝米国SOX法
- ・ストック・オプション＝SOP

2. 著作権の関係(例えば、CGコードの転載・引用にあたって、金融庁・東証の許可と両方のWEBサイトの併記を要するが、詳細は出典:A,B,Cにありとして省略)

- ・出典:A=『経営者支配とは何か～日本版コーポレートガバナンス・コードとは～』(2014)文真堂(「日経」推奨図書)
- ・出典:B=『実践コーポレートガバナンス・コード作成ハンドブック』
(2015)文真堂 (「フジサンケイ」推奨図書)
- ・出典:C=『東芝事件と守りのガバナンス』
(2016)文真堂 (「日経」短評推奨図書)

I. COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会) による「誠実性」と「倫理的価値観」

(出典A,B)Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1. 1992年、COSOは「共通の内部統制の統合的枠組み」を明らかにするために、**統制環境要因**として**誠実性 (Integrity)**と**倫理的価値観 (Ethical Values)**を取上げた画期的内容を公表した。意思決定者は「**何が適法か**」を超えて「**何が正しいか**」を基礎において、決めなくてはならないと述べた。この考え方は、
2. ①2002年、米国SOX法 の第4章406条「CEO, CFO CAO, コントローラー等のための**倫理コード**」の制定と開示や、②「OECDのコーポレート・ガバナンス原則」にある「**高い倫理基準の適用**」や「**倫理的行動の枠組みは法令遵守を超える**」に継承・深化される。即ち、「**企業倫理の制度化**」を**法令遵守の上位概念**として述べている。
3. 2015年の日本版CGコードに原則2-1(経営理念)、原則2-2(**倫理基準**を含む行動準則)がやっと入ったことは歓迎すべきことである。

I. COSO（トレッドウェイ委員会組織委員会）による「誠実性」と「倫理的価値観」<>内は筆者（出典A,B）

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

4. COSOによる「内部統制の有効性」とは

・内部統制の有効性は、内部統制を設定し、管理し、監視する人々<CEO・取締役会・監査役等>の誠実性と倫理的価値観の水準を超えることはできない。

それらは①統制環境の不可欠の要素であり、内部統制のそれ以外の構成要素、即ち、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ITへの対応の設計、管理及び監視基準に影響する。

I. COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会) による「誠実性」と「倫理的価値観」(出典A,B)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

5. COSOによる「誠実性」と「倫理的価値観」定義

(1) **誠実性**とは、健全な**道徳上の原則の本質**またはそれが存在している状態。公正さ、実直及び正直さ。正しい行動を取り、**一組の価値観**と期待を公言し、それに応えたいとする願望。

(2) **倫理的価値観**とは、意思決定者に何が適切な行動様式であるかを決定することを可能とする**道徳的な価値観**。それは、何が「**適法であるか**」を超えて、何が「**正しいか**」を基礎においたものでなくてはならない。

注: ①倫理観とは、個人の倫理についての感度・考え方、感受性(sensitivity)、倫理的直観。

②倫理的価値観(ethical values-鳥羽、八田、高田『内部統制の統合的枠組み、理論編』1996年)とは、その考え方の重要度、優位度。(COSOでは適正性>適法性)

例えば、日立のValuesは誠、和、開拓者精神である。

③新COSO(2013年、日本公認会計士協会)は**Ethical Values**を倫理観と誤訳している。

Ⅱ. 図表1、法律・規則・企業倫理・社会道德・社会常識の境界と支える概念 (出典: A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

法律・規則 支える概念	米国ハードロー (米国SOX法及び 施行規則)	日本ソフトロー (「東証」上場規則 にあるCGコード)	日本ハードロー* (会社法、金融商 品取引法等) * 国会の承認を要 す
・倫理 (Ethics) ・道德A (倫理とのオーバー ラップ域) ・道德B (Moral) それは善悪 の判断基準である	企業倫理 (第4章406条に Code of Ethicsが あり, Code of Conductが上場規 則にある)	企業倫理 (経営理念・倫理基 準・行動準則を上記 に含む)(注2)	企業倫理 (「倫理」という言葉 は上記法律の本文 にはない)
	・社会道德 ・社会通念 (郷原信郎) ・社会の共通善 (野中郁次郎) ・ベストプラクティス	社会道德 社会通念 社会の共通善 ベストプラクティス	社会道德 社会通念 社会の共通善 ベストプラクティス
常識	社会常識	社会常識	社会常識

〔注2〕日本版CGコードへの「倫理的価値観」の反映

（出典：A、B）、＜＞内は筆者意見 Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

【原則2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる**経営理念を策定**すべきである。

【原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な**事業活動倫理**などについて、会社としての**価値観**を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。**取締役会は**、**行動準則**の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

〔背景説明〕

上記の行動準則は、**倫理基準**、行動規範等と呼称されることもある。

＜2014年5月、筆者は17項目の提言を日本再興戦略立案中の自民党塩崎・柴山Gに提出した。（出典：A）＞

Ⅱ．図表1の解説(出典A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 倫理とは、人間社会における人と人の関係を良くするために定める規範、原理、規則の総体。ヨーロッパ文化圏では、道徳(moral)とほぼ同じ意味(経営倫理用語辞典)。人間の本能には、生理欲(性欲、食欲、排泄欲)、愛憎、征服欲等がある。

(2) 法律が国家による強制力(他律的規範)を有するのに対して、**倫理は、人間の良心や社会道徳、社会通念、社会の共通善など、非強制力(自律的規範)を基礎にして働くもの。**

(3) 「倫理」と「法」は規範として成文化できるが、「倫理」の方が「法より広い」、即ち、「法」には適用条件が厳格であるため、また見つからなければ問題とならないため、空白域がかなりある。その合間を埋めるのが倫理・道徳である。

(4) 「道徳」は善悪の判断基準である。それは倫理より広く、全てを成文化できないほど広い、そこから「倫理」が抽出されてくる(かなり重なる部分あり)。但し、**道徳的善悪は宗教、国、民族、文明により異なることがある。絶対的正義等はない。**

Ⅱ．図表1の解説(出典A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- (5)「社会道徳・社会通念等」から「法」が抽出される(慣習法－民法90条「公序良俗に反する行為」)。
- (6) **個人道徳は**、個人の良心や自律的選択等、内面的・主観的心情にウエイトを置き、個々人の抱く道徳的理想の独自性・多様性を尊重(ポルノ、カジノ、飲酒)。
- (7) **社会道徳は**、社会成員によって相互の外面的行動を規制するものとして一般的に受容され、共有されている客観的な道徳原理・規範で**刑法の基本**をなす。
- (8)「法の倫理化」を考える時、念頭に置かれるのは**社会道徳**である。法は通常、**個人道徳には立ち入らず、社会道徳と基本的なところで合致している。**

Ⅲ. 日本航空(JAL)の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

1. 稲盛哲学のCOSOとの類似性 (出典A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

・(前掲)1992年、米国COSOは、「内部統制の統合的枠組み」を発表した。その中で、「倫理的価値観(Ethical Values)とは、『意思決定者をして、何が適切な行動様式であるかを決定させることを可能とする、道徳的な価値観のこと』であり、それは、何が適法であるかを超えて、何が正しいかを基礎においたものでなくてはならない」と述べている。

・JALの場合、「内部統制の基本システム」として、「JALフィロソフィ」をその基本におき、「人間として何が正しいかで判断する」等の40項目の精神を基軸において関連規程を定め、倫理監査を含めたPDCAの管理サイクルを毎年実施している。

・「JALフィロソフィ」の元になった、「京セラフィロソフィ」は1992年のCOSOよりも、30年も早く1961年に確立していた事実に驚かされる。

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

2. JALの破綻要因 (出典A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 経営に対する、強固な戦闘的組合集団の抵抗、

(1985年御巢鷹山事件、カネボウ伊藤淳二会長を現職のままJAL会長に、参考次頁)

(2) 隠れ簿外債務

約6,700億円あった

(「新日本監査法人」)

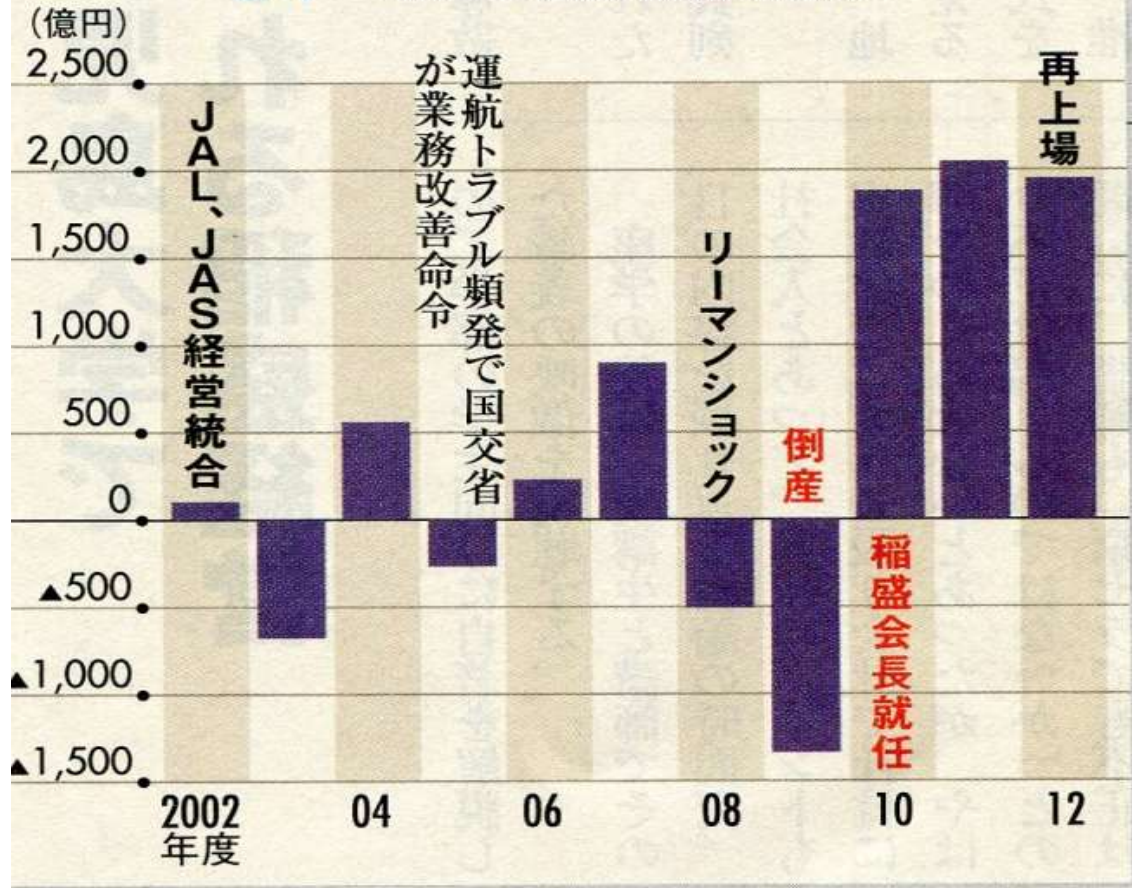
(3) 完全民営化後も、政府・族議員に頼る体質と政府からの天下り

(4) 「重大事態に対して、歴代経営陣の不作為によりJALは倒産した」(第三者委員会の結論)

(5) 「ナショナル・フラッグは潰せない」とのおごり

業績は3期連続で安定

2-1 JALの営業利益の推移



参考、

山崎豊子「沈まぬ太陽」、伊藤会長(石坂浩二)小倉寛太郎(渡邊謙)、妻(鈴木京香)の美談のウソ

伊藤会長は、何を間違ったか、

- ①630人の機長に組合権、スト権を認めた。
- ②10年間カラチ→テヘラン→ケニアに左遷されていた日航労組の元委員長小倉寛太郎を会長室部長に、元書記長を運行本部業務部長に据えた。
- ③最大与党組合(一万人超)を敵に回す。

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

3. 道徳的リーダーシップ教育開始 (出典A, B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

Reserved

1) **2010年**2月、稲盛京セラ会長がJAL取締役会長に就任。リーダー教育開始。

2) リーダー教育とは: JALの経営哲学とリーダーとしての行動規範等の「制度化」を行い、これを経営幹部から全社員に至るまで浸透・共有化させ、業務における判断・行動が**同じ価値観**のもとで展開されることである。

3) 6月、経営幹部52名、平日3日間＋土曜、17回、稲盛哲学「リーダーの役割10カ条」等を中心使用し、缶ビール1本、車座での自己反省(一種の自己批判研修会)が深夜まで続く。

Ⅲ.日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

4、JAL・Gの企業理念・フィロソフィーの作成・研修開始(出典A,B)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1)JALグループの企業理念(2011年1月完成)

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

①お客様に最高のサービスを提供します。

②企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

2)40項目のJALフィロソフィー(企業行動規範)

第1部:すばらしい人生を送るために

(人間として何が正しいかで判断すること、謙虚で素直な心、等)

第2部:すばらしいJALになるために

(お客様視点を貫く、採算意識を高める、心をひとつに、等)

Ⅲ.日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

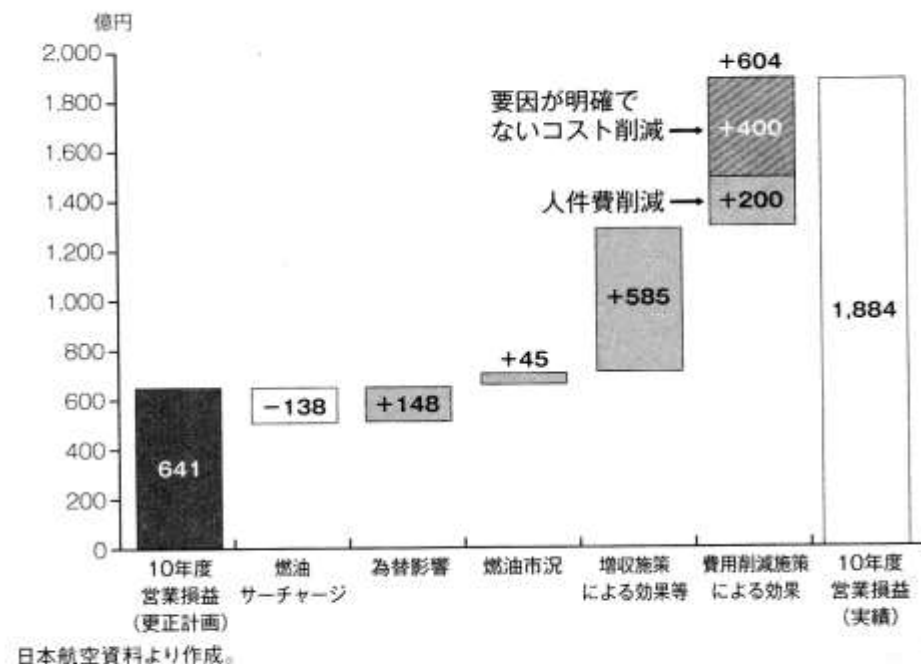
5.部門別採算制度(アメーバ経営) (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All

Rights Reserved

- 1) 組織改編と採算責任($KPI = \text{収益} / H$)の明確化
- 2) 業績報告会による職場での創意工夫
 - ① 1回/月、2日開催、役員全員・本部長・主要関連会社社長・支社長等120名参加。役員・本部長が前月の収支と理由、当月の予定・次月の見込み、施策・課題を説明(リーダー教育が主目的)
 - ② 劇的な変化:現場は初めて経営に参加。不思議な現象が起り出した。目標を大幅に上回るコスト削減が毎月実施されていた(分析不能の400億、注3)。遂に、全員のベクトルが合い出した。

(注3)財務部がいくら分析しても、分析不可能な 400億円とは (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

図表 1-7 更生計画を上回った要因



・理念経営の意義

(伊丹敬之)

- 1) 判断基準に指針を提供
- 2) **正しいと思える**理念を持って働くときモチベーションは向上する
- 3) コミュニケーションのベースの提供

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

6. 稲盛経営のまとめ (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

稲盛経営を読み解く 三つのキーワード



左記の三位一体の活動により、意識改革が末端まで浸透し、その上に、

- ① 不採算路線から撤退
- ② 40%の人員削減
- ③ 20%の人件費カット
- ④ 最大53%の年金カット等が社員・OB・組合・政府・株主・債権者からの共感と支援を受けつつ再生が成功し、再上場を果たしたといえる。

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

7. 「稲盛経営哲学」の原点 (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

- 1) 1945年、13歳時、「生長の家」谷口雅春の「生命の実相」の影響を受け「善き想念とは世のため人のために尽くすことである」考えに至る。
- 2) 1961年、29歳時、西郷隆盛が書「敬天愛人」を元に3日3晩の労働争議から、社是を作り上げた。「天を敬う」(儒教)とは「人間としての正しい道」。「人を愛する」とは「利他の心」をもって生きるべし。『南洲翁遺訓』より、「動機善なりや、私心なかりしか」をいただいている。

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

7. 「稲盛経営哲学」の原点 (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

3) 1980年ごろより、禅の思想を学ぶ、1997年、65歳時、善を実現するためには、実相にある不滅の魂を磨く必要があり、これこそ人生の目的。

臨済宗妙心寺派円福寺(仏教)で在家得度し、托鉢を経験するが、ほどなく健康上の理由もあり実業の世界に戻る。

＜古来、類似の企業文化として、石田梅岩(1685～1744)の石門心学がある。即ち、「心をもって人間の本质・真実とし、道を人のあるべき姿とし、神・儒・仏をも統合する文化」が存在する(筆者)。＞

Ⅲ. 日本航空の再生にみる稲盛和夫の倫理的価値観

8. 稲盛和夫の「人間として何が正しいか」で判断する基準(徳目)

(出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

・「人間として何が正しいかで判断する基準(徳目)」とは、
誠意、正道、公正、公平、勇気、覚悟、努力、信賴、尊敬、謙
虚、熱意、の11の徳目である。その論拠は、

①『人生の王道(2007)』稲盛和夫

無私(正道、道とは誠、公平)、試練(忍耐、信賴、尊敬、
謙虚)、利他(意思の力)、大儀(動機善なりや、誠心
誠意)、大計(ビジョン)、覚悟、王道(正道、勇気、尊敬、
真心(至誠、公平)、信念(熱意)、立志(誠の道)、精進(努
力)、希望等からなる12章

②『稲盛和夫の論語(2008)』皆木和義、六つの精進 努力、謙虚、反省、感謝、利他、プラス思考

③『京セラ稲盛経営(2011)』青山敦

勇気、努力、覚悟、信念

(等全部で15冊から抽出)

IV. フィルムの巨人と富 コダックの倒産と変身 富士フィルムの変身

1. 環境の激変

(出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

Jim Collins 衰退の5段階説

1. 成功から生まれる傲慢

(1934年)創業

2. 規律なき拡大路線

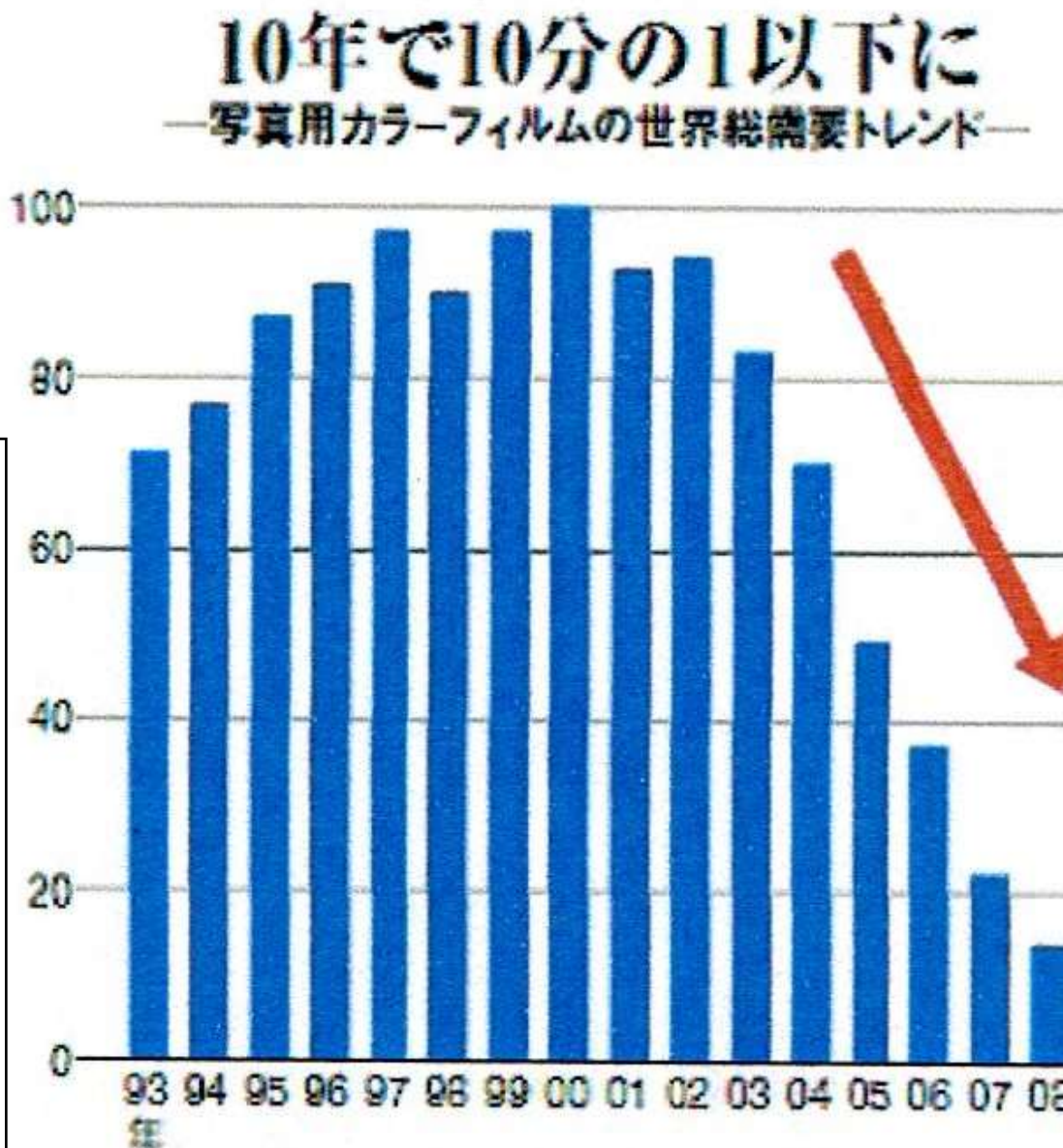
3. リスクと問題の否認

(1975年)コダックのデジカメ、(1981年)ソニーのマビカ

4. 一発逆転の追求

(1986年)写るんです

5. 屈服と凡庸な企業への転落



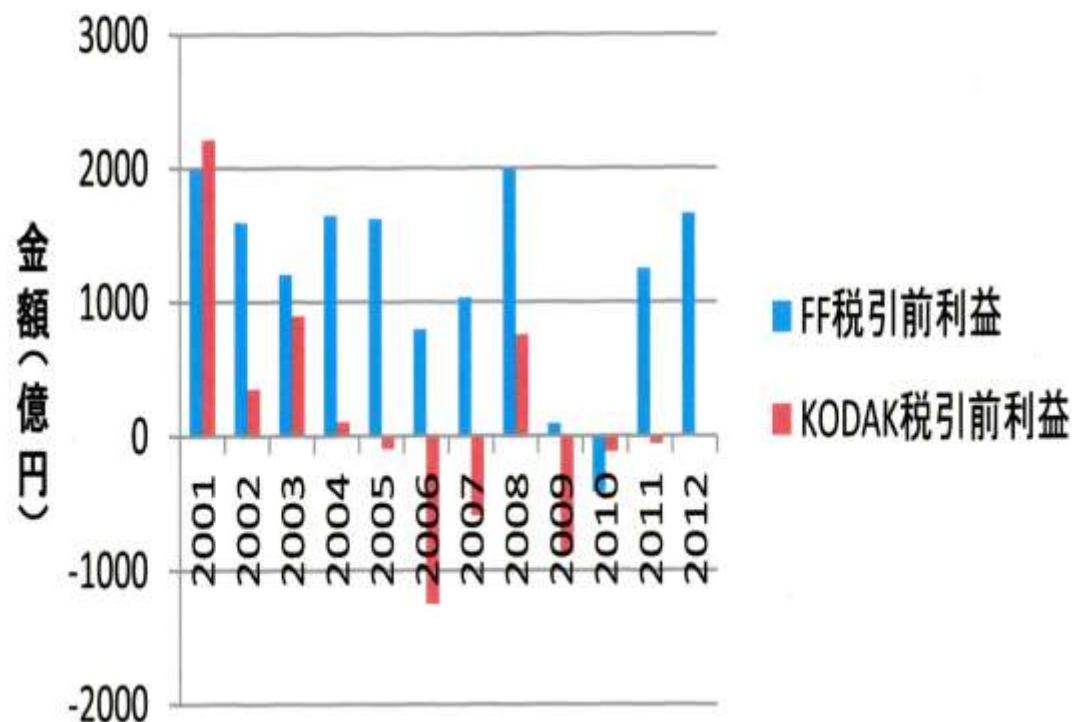
(注)ピーク時の2000年を100としたときの指数データ
(出所)富士フィルムHD調べ

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

2. 3事業の売却（コダック）と3事業の拡大（FF）

（出典A,B）Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

K社複写機・医療・有機EL売却の 歴史



コダック

- ・1997～1999年、
複写機事業売却

（5年間連続、総額6千億円の自社株買い実施。
債務超過の主因）

- ・2007年、
医療機器システム
事業売却

- ・2010年、
有機EL材料事業売却

（5年間、実質赤字である
のに700億円の配当を
行っていた）

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

3. コダックの凋落の要因 (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1) 経営理念を棚上げ企業行動原則(CRP)を追加

George Eastmanによる経営理念は企業家精神・従業員尊重等であるが、1970年代に企業行動原則が追加された。

- ・株主との良好な関係構築が第1、顧客、従業員、取引先、の責任序列。
- ・株主価値向上が第1(EPS、ROE中心主義)。
- ・監査委員の役員報酬の70%は株式報酬。

2) (外部招聘CEO1人＋全員独立社外取締役)の取締役会構成(注4)はポートフォリオ事業戦略・M&A戦略等に有効か？

3) 取締役に既存事業(複写機・医薬・液晶)が分る人がいない。新規事業(IJプリンター)の分る人がCEO以外いない。

4) 監査委員(監査権と議決権を持つ)の経営者資質はどうあるべきか？これに株式報酬(インセンティブ)が付いた場合？

(注4)コダックの取締役会構成(全員社外、既存事業が判らない方々)(2007年、9人)赤字は監査委員

(出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1. CEO: Antonio Perez 一元HP副社長(2003年~2012年)
2. 他社の現・元CEO/CFO等-----5人
 - ①PPG社の元CFO (W. H. Hernandez)-----ガラス工業
 - ②Advanced Micro Devices-----半導体
 - ③P & G元CEO (D. I. Jager)-----医療関係
 - ④BET-media & entertainment(女性)-----メディア
 - ⑤Sprint Nextel-----通信、携帯電話
3. 大学教授-----2人
 - ①MIT-----Computer Science
 - ②CA大学(女性M. L. Lee)-----economics
4. 元大使(南米)(D. E. Lewis)-----1人

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

4. コダックと富士フィルムの真逆の意思決定事例 (出典A,B) Copyright by

Tasuku Imai. All Rights Reserved

1) 複写機事業

①コダックは、1999年前後に、キャノン、リコー等の低コスト・高品質製品攻勢に押され、苦し紛れに複写機事業をハイデルベルグ(工場)とダンカ(営業部門とサービス部門)に売却。(5年間連続、総額6千億円の自社株買い実施→債務超過の主因となる)

一方、

②富士フィルムは2001年にそれまで米国ゼロックス社(Xerox Corp.)と50:50のジョイント・ベンチャー(J/V)であった富士ゼロックスの株式の25%を買い増し、75%まで取得し、経営のリーダーシップを執ると共に、連結子会社化する。現在この事業が富士フィルムホールディングの営業利益の約50%を稼いでいる。

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

4. コダックと富士フィルムの真逆の意思決定事例 (出典A,B)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

2) 医療事業

①コダックが1994年に選択と集中のため医薬品事業をバイエル等に売却(自社株買いに使用)、また2007年には、医療機器システム事業をケア・ストリームに売却。一方

②富士フィルムは逆に2008年に富山化学を、その後もソノサイト等について買収に買収をかさねている。2015年、米iPS再生医療ベンチャーのセララー・ダイナミックス・インターナショナル(CDI)を買収し再生医療の総合企業を目指している。

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

4. コダックと富士フィルムの真逆の意思決定事例(出典A,B)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

3) 液晶部材事業

①コダックは2010年、将来、液晶部材に取って代わると期待された有機EL材料事業を韓国のLG電子に売却。一方、

②富士フィルムは、液晶部材事業について、1996年以降、視野角拡大フィルム等新製品を次々と発売し、その後、吉田工場や熊本工場に生産拠点を拡大する。この事業は、漸減しつつあった写真事業の利益の落ち込みを補填していった。

IV. フィルムの巨人コダックの倒産と富士フィルムの変身

5. まとめ (出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

1) コダック

- ① 創業者の経営理念を無視し、株主中心主義へ傾斜。全員社外の取締役会構成の失敗である。その結果
- ② 既存事業を売却し、インクジェットP事業(飛び地)への投資を行い9年間で2%しかシェアを取れず、最大の赤字事業となる。
- ③ 株主中心主義から、自社株買い(5年間連続、総額6千億円)を進め債務超過の主因となる。また、5年間配当継続(実質赤字)。
- ④ 監査委員(監査権と議決権を持つ)に70%の株式報酬(インセンティブ)を付与した場合、全くブレーキが利かなくなる。

2) 富士フィルム

- ① 経営環境の激変により、2006年、企業理念・企業行動規範・コーポレート・ブランド等を一新し(第二の創業)、FFウェイ運動(意識改革運動)を展開し、1万人のリストラを実施。
- ② 写真事業で培ってきた技術に新規のテクノロジーを加え、貪欲に周辺事業(複写機、医療、化粧品、液晶等)を拡大しつつある。

V. 我が国の監査役及び監査委員(監査権と議決権を持つ)と業績連動報酬について

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1)その実態、2015年11月、日本監査役協会「第16回インターネット・アンケート集計結果(回答数:3370社)(SOPとはストック・オプション)

①監査役の業績連動報酬比率**19.9%**(646社/3260社)

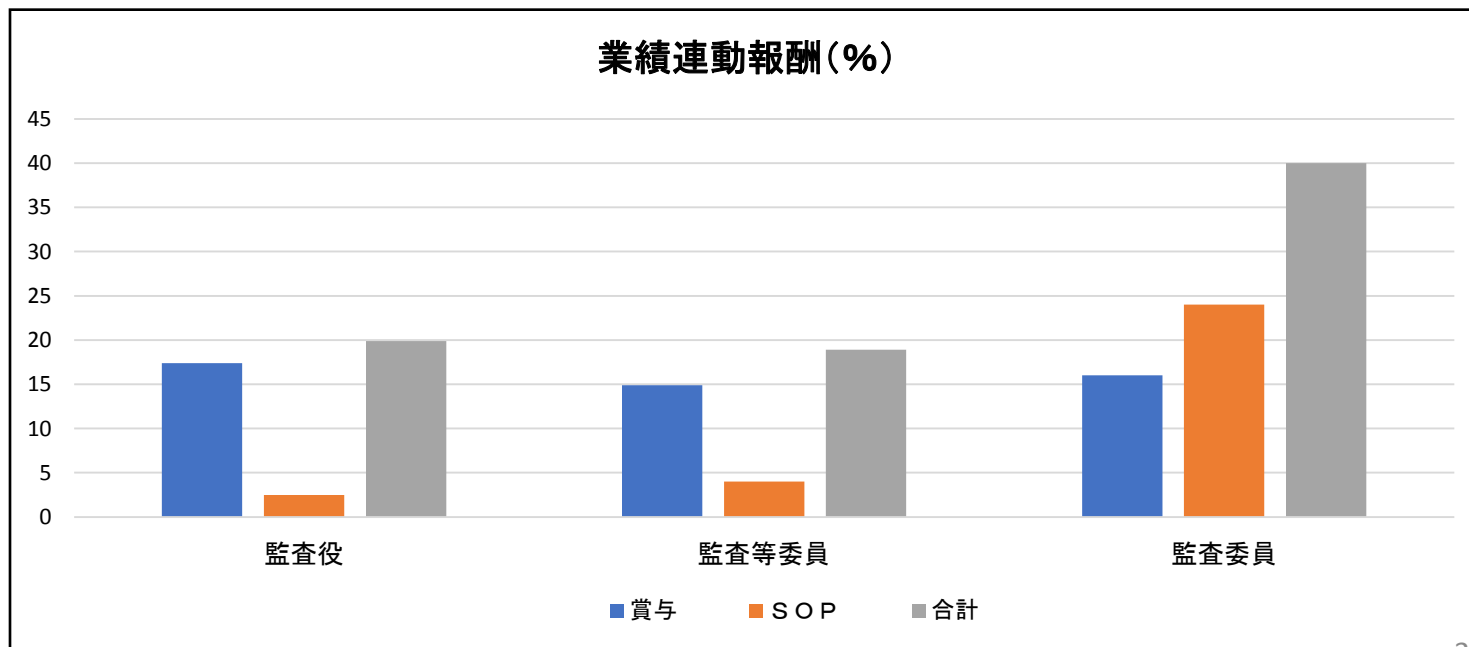
内訳:賞与17.4%(566社)、SOP2.5%(80社)

②監査等委員の業績連動報酬比率**18.9%**(19社/101社)

内訳:賞与14.9%(15社)、SOP4.0%(4社)

③監査委員の業績連動報酬比率**40.0%**(10社/25社)

内訳:賞与16.0%(4社)、**SOP24.0%**(6社)



V. 我が国の監査役及び監査委員(監査権と議決権を持つ)の業績連動報酬について

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(2) 報酬規程:

1) 監査役の場合、「定款または株主総会で**その額**を定める必要がある。「**その配分**については定款または総会決議がない場合には、監査役の協議による」(会387①②)

2) 監査等委員会の場合、「他の取締役とは別に定款又は株主総会決議による」、「その配分については定款または総会決議がない場合には、監査等委員の協議による。」(会361条①②③)

3) 監査委員会の場合、「報酬委員会は個人別の報酬等(新株予約権、退職慰労金を含む)の**内容**を決定する権限を有する」(会404条③)

VI. 監査役等の業績連動報酬に関わる法的根拠

出典B, Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 監査役の賞与(『株式会社法(第6版)』江頭憲治郎、「監査役の報酬等」の(注4)536頁)

「業務執行により会社の利益に貢献する訳ではない監査役が賞与(業績連動型報酬)が支給されることは本来不合理であるとの見解がある(鈴木竹雄「役員報酬・賞与等の取扱い」商事法務917号1981年)。しかし、監査役も監査を通じて会社の信用維持・業績向上に寄与するから賞与を支給される理由があると一般に考えられる。」これが多数説である。

(2) 英国CGコード(D. 1. 3)

「——非業務執行取締役の報酬はストック・オプションその他の業績に連動した要素を含むべきではない。例外的にストック・オプション、が付与される場合、事前に株主の承認が求められるべきであり、オプション行使によって取得された株式は、非業務執行取締役が終任してから少なくとも1年経過するまでは保持されるべきである。(後略)(2014年改定版)

(3) 我が国のCGコードは、「経営陣の報酬は、中長期的な業績連動報酬の割合等(補4-2①)」を増やせといっている

VII. 監査役に業績連動報酬(インセンティブ)が付いた場合どうなるか

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) **監査役**の「倫理的価値観」: 誠意、正道、**勇気**、公正、公平、覚悟、熱意、努力、信頼、尊敬、謙虚等の徳目に優先順位を付け、「何が正しいか」を判断すること。しかも、監査役には議決権がない
我国の監査役制度は人事権等問題点もあるが、素晴らしい制度。

問題は、新監査役基準13条である。

(2) CGコードを踏まえ、「**監督機能の一翼を担う**と監査役の役割について規定した(第2条、第3条、第13条)。」この監督機能は会社法の取締役会の監督機能(会362②)より広い。例えば、

① 13条2の一「(企業戦略等の方向性を示すこと) **中期経営計画策定に係る議論において積極的に発言すること**(×)Lv.4(努力義務)」も考えられる。＜自己監査の問題あり＞

② 13条3「**監査役が指名・報酬諮問委員会に参加する場合、善管注意義務を前提に、持続的成長と中長期の企業価値向上のために適正に判断する**(×)Lv.3(不遵守の場合、善管注意義務違反に問われる事がありえる)」＜自己監査の問題あり＞

VIII. 監査委員(監査権と議決権を持つ)に業績連動報酬(インセンティブ)が付いた場合、どうなるか？

(出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

(1) 監査等委員会設置会社(674社、2016年11月)＋指名委員会等設置会社(68社)＝742社(21%)における**取締役である監査委員(約1500人)の資質・価値観はどうあるべきか。**

(2) 一般論として、CEO等の執行役兼**取締役**に求められる「**資質・価値観**」は監査役のそれらと異なる。即ち、誠実性、決断力、リーダーシップ、開拓者精神(アントレプレナーシップ)、チャレンジ性(リスクをとる)、先見性、責任感、正義感等である。

(3) **取締役**である監査委員(監査権＋議決権)に業績連動報酬がついた場合の持つべき「**資質・倫理的価値観**」は監査役の11の徳目だけでは不十分で、これに加えて**克己心・独立心等**が特に必要。何故か(注5参照)

(注5)米国SOX法第4章406条に基づく倫理コードについて

(出典A,B) Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

2002年7月SOX法第4章406条(Code of Ethics)にもとづき政府機関であるSECは2003年1月、その施行規則を定め、株式発行者がCEO,CFO,CAO,コントローラー等(注)のための**倫理規定を制定**しているか、また制定してなければその理由を、開示しなければならないと規定した。遵守事項として以下を定めている。

(1) **個人と職業との間における明白な利益相反を倫理的に処理することを含む、誠実で倫理的な行動。**

(2) 発行者が提出すべき定期報告書を完全、公平、正確、タイムリー、分り易い形で開示すること。

(以下省略)

(注) NYSE 上場規則 § 303A.09 (CG ガイドライン) に取締役の責任として「倫理と利益相反」がある。

IX.「監査委員(監査権と議決権を持つ)に業績連動報酬(インセンティブ)が付いた場合」の結論 (出典A,B、C)

Copyright by Tasuku Imai. All Rights Reserved

前提: <CGの実効性を上げるためには、**制度とその運用と経営者資質**の三位一体の改革・改善がなくてはならない。>

(筆者持論)

①(CGコードの新設)－**制度変更と運用**

原則として、取締役である監査委員の報酬はストック・オプション等の業績連動報酬を含むべきではない。**運用**の一環として、これを採用する場合は、株主総会の承認を要す。また、「クローバック条項(注:米国SECが導入した10D)」を導入して、不正等あった場合、3年間遡及して業績連動報酬額を返還させる。

②(監査委員の**倫理的価値観としてIIの徳目に加える項目**)

監査委員は、「善人による背信行為」、即ち、ドナルドソン.R.クレッシー教授による「不正のトライアングル」である動機、機会、倫理の欠如、の3つが揃わないようにしなければならない。性弱説(人は生まれながら性善なれど弱し)に傾かない**克己心・独立心等の徳目**を持って議決権を行使し、間違っても、利益相反や自己監査の迷路に入り込まないように留意されたい。

ご清聴ありがとうございました。

なお、「SSコードとCGコードに関するフォローアップ会議」が第10回まで進んでおり、参考意見を求めています。筆者はこれに投稿し、第5回議事録に簡単に記載されております。

Laws without moral are useless.

(Benjamin Franklinの独り言)