

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

＜一橋大学如水会・監査役懇話会（ミミの会）報告＞

「異論・暴論 2.0～監査役等や企業統治をめぐる11の提起・提言」

2023.7.6 板垣 隆夫

＜はじめに＞

監査懇話会・会友の板垣隆夫です。この5月まで同会の理事といくつかの委員会の委員長を8年間勤めてきましたが、役員定年ですべて退任しました。本日はそうした一つの区切りに合わせて総括的なお話しをする機会を頂戴したことに感謝します。

簡単に自己紹介しますと、いわゆる団塊の世代、最も勉強をしていない全共闘世代の関西人です。住友化学の内部監査部長と子会社の常勤監査役を経験した後、いくつかの組織をベースにコーポレートガバナンスや内部統制の分野で活動してきました。やや異色な活動としては、出身会社の住友化学の株主総会にOBとして出席して、ガバナンス関連のかなり手厳しい質問を12年連続でやっております。当初総務部の要注意人物のブラックリストに載っておりましたが、OBからは毎年の総会報告を楽しみにしていると良く声を掛けられます。

本日のテーマは「異論・暴論 2.0～監査役等や企業統治をめぐる11の提起・提言」です。実は14年前の2009年に企業研究会「これからの経営監査を考える会」という数十社の内部監査幹部が集まる研究会で、「私の考える内部監査や内部統制をめぐる11の提起・提言（異論・暴論）」を報告しました。これは内部監査部門の卒業論文ともいえるものでした。悪戦苦闘したJ-SOXプロジェクトを通して抱いた内部統制や内部監査に関する思いを命題化したもので、J-SOX批判が主な主張です。今回はそのタイトルをもじって異論暴論バージョン2.0としました。この14年で企業ガバナンスをめぐる状況は激変しましたが、私の主張は相変わらずの青臭い少数意見で、自分では「持続する志」の表れのつもりですが、普通に見ればまるで成熟・進歩に欠けると言われるかも知れません。

14年前と今回の11の命題項目の一覧は下記に記載しました。なお、今回の報告の内容は、この間、監査懇話会や日本経営倫理学会などで行った報告をまとめた論稿をベースにしています。最後のページに監査懇話会のHP「監査役・いたさんのオピニオン」の27本の論稿一覧を掲載しました。本日は時間の都合で各項目について詳しい説明は出来ませんが、もしご興味あれば該当No.のオピニオン論稿を参照して頂ければ有難く存じます。

■2009年8月「私の考える内部監査や内部統制をめぐる11の提起・提言（異論・暴論）」  
オピニオンNo.1（2009.8）（企業研究会「経営監査を考える会」での報告）

- ①【公認会計士は財務諸表監査の専門家ではあっても内部統制の専門家ではない。】
- ②【内部統制報告制度は今のままでは長続きしない、早急に手直しすべきである。】  
（金融庁がいくら嫌がろうと「J-SOX」と呼ぶべきである）  
★J-SOXは最低限下記の三点の見直しが必要である  
(1)外部監査人の位置付けを監査からレビューへ変更  
(2)財務諸表監査的手法の会社評価への持込みの見直し（アサーション、統計的サンプリング、ウォークスルー）  
(3)全社統制と決算財務報告統制を主体とし、業務プロセス統制は必要最小限に限定
- ③【内部統制の最大の障害は経営者によるワンマン体制であり、経営者が従業員を監視するだけでなく、従業員が経営者を監視する内部統制が必要である】～「社員、従業員が切実に取り上げて欲しいと思っている問題」

- ④【企業不祥事の多くは個人のためではなく組織のために引き起こされており、その防止には属人的企業風土の克服が鍵となる】～「鶴の一声」「事大主義」「権威主義」「過度の忠誠心」
- ⑤【米国発の金融危機やサブプライムローン問題は内部統制論にも重要な問題を投げかけており真摯な受止めが必要である】
- ⑥【最近の内部統制強化の動きは瑣末化と形式化に向かっており、より重要なリスクへの対応が疎かになる危険がむしろ高まっている】
- ⑦【内部監査はアシュアランス機能ではなくコンサルティング機能を重視すべきである】  
（財務諸表監査の監査手法をそのまま持ち込むのは内部監査の質を高めることにならずむしろその役割を阻害する虞がある）
- ⑧【内部監査部門の拡充は喜ばしいことではあるが、あくまで業務執行部門の支援組織であり自己増殖的拡大を避け効率的運営に努める必要がある】
- ⑨【内部監査の品質向上に必要なのは、社内の経営者や従業員からの評価であり、外部評価ではない】
- ⑩【内部監査部長にとってCIA資格は必要条件ではない】
- ⑪【内部監査部は年配者や異端児の会社生活での終着駅であっても良い】

### ■2023年7月「異論・暴論 2.0～監査役等や企業統治をめぐる11の提起・提言」

- ①【内部統制報告制度は早急に廃止して、会社法内部統制と一体化した形で、企業自身が主体となった内部統制評価・開示制度を創設すべきである。】
- ②【独立社外取締役を過半数とするモニタリング・モデルは多々の問題を抱えており、CGコードにおいてプライム上場企業の標準として実質的な強制は行うべきではない。】
- ③【2014年以来のCG改革は、多面的な性格を持っており、一定の成果を挙げたことは評価すべきだが、「守りのガバナンスの軽視」と「米国型経営への追随」という根本的な弱点を抱えており、その克服は喫緊の課題である。】
- ④【守りのガバナンスの充実ために取り組むべき中心課題は、①監査役等の選任と報酬決定プロセスでの実質的独立性の確保、②三様監査プラス社外取締役との連携の深化（特に監査役と内部監査の連携、デュアルレポートラインの確立）、③不祥事における社外取締役の「知らぬが仏」問題の解決である。】
- ⑤【サステナブル（ESG・SDGs）経営の発展にとって最重要課題はカーボンゼロへの取り組みであるが、日本企業にとって重要なのは、大きく立ち遅れている労働・人権問題への足元からの真摯な取り組みであり、EU並みの法制度化による保障である。】
- ⑥【日産ゴーン事件を典型とする組織私物化問題は、政治＝行政を含め少なからぬ組織・企業に存在し、その放置は組織・企業を致命的な危機に陥らせる恐れが大きい。】
- ⑦【現在ブームともなっている人的資本経営は、本質的にはいかに効率的に従業員を働かせるかに重点が置かれており、本当に「人を大切にする」経営に結実するかは疑問である。重要なのは、ディーセントワークの実現、経営参加制度の確立、働くことの充実感の拡充であり、人本主義経営の再評価である。】
- ⑧【企業は社会の公器であり、幅広いステークホルダーの利益の向上を目指して、経営者が主体的に経営すべきである。公益資本主義はステークホルダー資本主義の日本的なあり方として「新しい資本主義」の主流となる可能性がある。】
- ⑨【新しい資本主義がホンマモンかどうかの分れ目は、過去数十年世界を支配した新自由主義を真に批判し、克服しようとしているかどうかである。】
- ⑩【常勤監査役等には、様々なバックグラウンドを持つ人物が選任されても構わない。必要なのは、監査役会等がチームの総合力として適切な業務経験や財務・会計・法務に関する知見を具備することである。重要なのは、就任後の継続的な研修と自己研鑽であり、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることである。】
- ⑪【監査役等に求められる資質・知見・スキルで最も重要なのは健全な社会的規範意識であり、理不尽・不条理を見逃さず公正な企業経営を貫こうとする志であり、そのために相手が誰であろうと直言する心意気である。】

(1)「内部統制報告制度」は早急に廃止して、会社法内部統制と一体化した形で、企業自身が主体となった内部統制評価・開示制度を創設すべきである。

⇔＜対置される見解＞

○内部統制報告制度は、一部形骸化と言われる問題が見られるが、基本的には定着しており部分的な改善に取り組めば十分実効性の確保は可能。

▶＜補充項目＞

○実効的にワークしないルール・制度は速やかに廃止するか大幅に改革すべきである。

○過剰統制による業務の非効率化の克服も内部統制上の重要な課題である。

## 【説明】

それでは早速11の命題に入りましょう。先程の経緯からして、当然一番目はJ-SOXです。金融庁あたりは「内部統制報告制度は、一部形骸化と言われる問題が見られるが、基本的には定着しており部分的な改善に取り組めば十分実効性の確保は可能」位に思っているのでしょう。形骸化という認識では殆どの関係者が認めています。その深刻さとそれへの処方箋の点では、大きな相違があります。現状の枠組みは維持しながら、部分的手直しを図ろうとしても、結局はつぎはぎの制度になって実効性は期待できないでしょう。ここは多少時間が掛かっても枠組み自体を抜本的に見直し、内部統制報告制度は廃止し、会社法内部統制との制度的統合を図るべきです。そのことは、実効的にワークしないルール・制度をいつまでも残したまま改善策を弥縫策的に追加して過重な統制に陥るという従来多く見られた「悪弊」を打破することにもなります。金融庁には是非率先垂範してお手本を示して頂きたい。

そもそもこの制度の何が問題か。まずは、日本の内部統制の普及と発展に貢献した歴史的功績は正当に評価されねばなりません。しかし、当初から指摘された問題点が15年経つ中で誰の目にも明らかになりました。とりわけ、制度の実効性への疑問、いわゆる「後出しジャンケン」問題です。本来は内部統制の有効性を事前に評価する制度にもかかわらず、虚偽記載が明るみに出た後の後付けで、「開示すべき重要な不備」を記載した訂正内部統制報告書を提出する。すなわち、相当の時間と人員を投入して評価、監査して「有効」となったものが、後でやはり「開示すべき重要な不備」があったとシャッポを脱ぐわけですから、「評価」自体が有効でなかったということです。その根本には、細かく規定された評価手法に基づき「内部統制が有効か否か」を評価・監査する枠組み自体の抱える形式主義に問題があったと私は考えています。更には言えば、そもそも内部統制の専門家でもない公認会計士に財務諸表監査と同等レベルの「監査」を義務付けた上、専門的な財務諸表監査の手法を経営者評価にも持ち込み（統計的サンプリング、アサーション、ウォークスルー、リスクコントロールマトリックス（RCM）等）、そこに数値基準および「諸原則」の機械的・画一的適用を行わせる仕組み自体が問題で、形式化・形骸化が避け難いことは当初から実務家が指摘していたことでした。

ほんの部分的手直しに終わった先般、2023年4月の改訂が明らかにしたのは、挙げられた「中長期的課題」、例えばダイレクト・レポーティング問題、非財務情報やKAMの取り扱い等は簡単には意見の一致を見るのは困難であり、部分的手直しには限界があることでした。したがって、「内部統制報告制度」は早急に廃止して、最終的着地点である会社法内部統制との統合を目指す中で「中長期的課題」の解決を図るべきだと考えます。

以下の補足説明資料に主張の要点を一部記載していますが、全体の姿は監査懇話会HP掲載のオピニオン、この場合はNo.20を参照頂ければ有難い。

## 【補足説明】

### 「内部統制報告制度の問題点と実効性向上へ向けた監査役の役割」オピニオン No.20 (2019.9)

#### (1) 制度導入がもたらした変化と成果

本制度が、日本の内部統制の普及と発展に貢献した歴史的功績は正当に評価されねばならない。

- ① 従来、公認会計士や内部監査人など一部の専門家だけに知られていた内部統制の概念や評価方法（特に重要リスクの識別と統制の有効性の評価）を企業関係者に一気に広めた。
- ② 業務フローや社内規定の整備、文書の管理体制の改善など、会社の管理体制が強化された。
- ③ 企業内で存在感が薄いとされる内部監査部門及び内部統制推進部門の拡充・強化に大きく寄与。
- ④ 経営者不正への対応が制定の契機であり、経営者自身が評価対象になったため、内部監査部門の経営者からの独立性が課題として認識され始めた（▶デュアルレポーティングラインの提起）。
- ⑤ 統制環境（経営者の倫理観や企業風土など）の評価・監査を通して、ガバナンスと内部統制が切り離しがたい密接な関係にあることを示した。
- ⑥ 連結ベースの財務報告に係る内部統制を対象としたことにより、海外を含む企業集団の内部統制の整備が重要課題と認識された。
- ⑦ 運用状況の評価が重視されたことから、内部統制の構築だけでなく、運用面まで経営者および第1線の「プロセスオーナー」が責任を持つ必要があることが意識付けられた。
- ⑧ 多くの企業で経営者評価を内部監査部門が担い、監査人（監査法人）が導入アドバイザー業務と監査を担当したことから、内部監査部門と監査人との関係が飛躍的に緊密化した。

#### (2) 当初から指摘された問題

##### ＜経営学の立場から＞

- ① 費用対効果の低さ～「過大なコストに対して効果が限定的である」
- ② ソフトな統制がうまく機能している日本では無用の長物となる可能性がある
- ③ 官僚主義的な組織運営を助長する
- ④ 提案制度によってルールを継続的に改善している日本企業の強みを弱体化する

##### ＜内部監査部門の立場から＞

- ① 財務諸表監査と同等レベルの「監査」の義務付けの問題
- ② 専門的な財務諸表監査の手法の採用の問題（統計的サンプリング、アサーション、ワークスルー、リスクコントロールマトリックス（RCM）等）
- ③ 数値基準および「諸原則」の機械的・画一的適用の問題

#### (3) 十余年の実績が明らかにした問題

##### ① 制度の実効性への疑問～後出しジャンケン

ー本来は内部統制の有効性を事前に評価する制度にもかかわらず、虚偽記載が明るみに出た後の後付けで、「開示すべき重要な不備」を記載した訂正内部統制報告書を提出

ーすなわち、相当の時間と人員を投入して評価、監査して「有効」となったものが、後でやはり「開示すべき重要な不備」がとシャッポを脱ぐ▶「評価」自体が有効でなかった

ー根本には、細かく規定された評価手法に基づき「内部統制が有効か否かを」を評価・監査する枠組み自体の形式主義に問題

- ② 統制環境評価・監査の困難性
- ③ 会社法内部統制システム監査との不整合
- ④ 普及・啓蒙的意義の低下
- ⑤ 会社法内部統制制度と金商法内部統制制度の並列

#### (4) 改革の方向性

■ 下記項目に留意しつつ、会社法内部統制システム監査と内部統制報告制度の実質的な一体的運用を目指すべきである。

- ① 企業が規模や業容に応じて自主的に構築・運用することを重視する（監査人の監査は廃止）。
- ② 過剰統制を是正し、体制の不断の見直しによる効率的運用を図る。

- ③ 全社的な内部統制と決算財務報告統制を主体とし、業務プロセス統制の運用状況評価は必要最小限に限定しより効率化を図る（必要であれば監査人が財務諸表監査での内部統制評価を拡充する）。
- ④ ガバナンスと内部統制の一体的整備により内部統制の限界の克服を目指す。
- ⑤ 監査役が要となって、内部監査部門と会計監査人が連携できる体制整備を図る。
- ⑥ 第1線（事業部門）、第2線（管理部門）、第3線（内部監査部門）から成る3線ディフェンスの考え方に基づく責任と権限の明確化を図る（特に第2線と第3線の役割）。
- ⑦ 内部統制の問題として、非財務情報を含めた全社的な情報開示プロセスおよびESGなど社会的課題への取組み状況を位置付け、評価検証する。

**（2）「独立社外取締役を過半数とするモニタリング・モデルは多々の問題を抱えており、CGコードにおいてプライム上場企業の標準として実質的な強制は行うべきではない。」**

⇨＜対置される見解＞

○上場企業（少なくともプライム市場）は、グローバルスタンダードであるモニタリング・モデル（独立社外取締役が過半数）を標準とするように、次回CGC改訂時に明記すべきである。

➤＜補充項目＞

○モニタリング・モデルの導入は経営者の暴走を抑止できない。

#### 【説明】

二番目の命題は、モニタリング・モデルについてです。監査懇話会で講師をお願いしている塚本英巨（ひでお）弁護士は、いずれCGコードにおいてプレミアム上場企業の標準として独立社外取締役を過半数とすることが明記されるのは必至であると幾度も強調されています。塚本弁護士だけでなく、どうやら金融庁や経産省、フォローアップ会議やCGS研究会に参加しているメンバーの大多数はそう考えているようです。ある意味ではそういう考え方のメンバーばかりを集めていること自体が問題で、監査役等を始めとした企業関係者や会社法研究者の多くの者の認識と大きなずれがあるのではないかというのが私の問題意識です。

近年多くの監査役会設置企業が採用しているハイブリッド型取締役会（監査役制度の下、3分の1内外の独立社外取締役によるモニタリング機能強化、社外役員中心の指名・報酬諮問委員会設置、取締役会決議事項の限定）を支持する意見が実務現場では有力であり、私の意見でもあります。社外取締役の数だけを形式的に増やすことが本当に持続的成長と企業価値の向上につながるのかは投資家を含む多くの人が疑問に思っています。迅速な判断ができるということは、業務執行者に決定を委ねるということであり、監督が十分に機能しない場合、リスクは確実に増加します。

そうしたモニタリング・モデルの問題点を非常に分かり易く整理されたのが、私が所属するJABES ガバナンス研究部会の部会長である井上泉氏の報告です。社外取締役の数が多ければ、ガバナンスの水準が高まるとの客観的な実証研究は存在しないし、事実として、そのような現象も起きていないこと。会社経営にとって本質的に重要な事項は会社の業務執行そのものを熟知していないと判断ができないものである。すなわちマネジメントをしなければならないこと。大所高所からの意見を述べるだけの社外取締役の数が増えると、その会社の取締役会がアマチュア化する。その結果、社内取締役たるCEOの実質的権力が強化され、執行役会、執行役員会が実質的な経営の意思決定を行うなど、業務執行側がやりたいようにやる体制が出来上がる危険性が高まる、等々のご主張は全面的に共感するものです。

モニタリング・モデルにも良い点が多々あることを認めたとしても、あたかも社外独立取締役過半数のモニタリング・モデルが最善であることが自明の前提の如く取締役会改革を誘導し、実質強制することは許されないのではないのでしょうか。

## 【補足説明】

### 「CG 改革の成果と課題～監査役等の視点からの CG コード改訂の評価」オピニオン No.24 (2021.9)

#### ■ 社外取締役の役割と限界～2023.4.21 JABES ガバナンス研究部会井上泉氏報告

- 日本企業の役員は、新卒採用で獲得した人材を長期にわたって育成し、役員にまで昇進させるのが一般的モデル。これにより業務内容を熟知した社内役員が権限行使を行い、経営の効率的運営を可能としている。一方、代表取締役以下同心円状にある経営陣の同質性に対して、異なった観点と立場での意見を表明するものとして社外役員が必要とされている。
- コーポレートガバナンス・コードでは、独立社外取締役の数を 1/3 以上あるいは過半数とする方向付けを行っているが、ガバナンスの実効性確保の上で、社外取締役の数が多ければ、ガバナンスの水準が高まるとの客観的な実証研究は存在しないし、事実として、そのような現象も起きていない。
- 「モニタリング型」取締役会を貴ぶ傾向があるが、会社法は、取締役会が取締役や執行役に委任できない事項を定めており。日常的な日々の仕事は個々の取締役や執行役、その他幹部社員にまかせても、会社経営にとって本質的に重要な事項はそれらには委任できず、引続き取締役会が行わなければならない仕組みとなっている。いずれも、会社の業務執行そのものを熟知していないと判断ができないものである。すなわちマネジメントをしなければならない。
- 大所高所からの意見を述べるだけの社外取締役の数が増えると、その会社の取締役会がアマチュア化する。その結果、社内取締役たる CEO の実質的権力が強化され、執行役会、執行役員会が実質的な経営の意思決定を行うなど、業務執行側がやりたいようにやる体制が出来上がる危険性が高まる。社外取締役の機能として、不祥事チェックにウェイトを置く傾向があるが、それよりも組織を前に進ませる生産的な要素を再確認すべき。
- 社外取締役を招聘する場合、彼らに何を期待するのかをはっきりさせ、それを社内に伝えて、経営者と従業員が社外取締役の期待役割を共有することがまず求められる。そのような明確な思想がないまま社外取締役の人数を増やしていくのは、本末転倒である。
- 今後は社外取締役の評価が大きな課題となる。その一つの場として、現在の「取締役会の実効性評価」を一層充実させ、外から見た社外取締役の評価を容易にしていけることが必要。評価の裏付けとなる社外取締役の行動と発言の記録を“見える化”する。
- 社外取締役の資格要件として最も重要なのは、ステークホルダーの立場代弁であるが、ステークホルダーをひと塊の概念で理解しても、現実の企業経営には通用しない。おのずから優先順位がある。その優先順位は企業によって異なる可能性があるが、企業の目的、存在理由から逸脱は出来ない。ドロッカーが言うように、企業は顧客が出発点となる。そして J&J の如く、会社が責任を負う順序を、顧客 ⇒ 社員 ⇒ 社会 ⇒ 株主の順にすることが望ましい。

(3) 2014 年以來の CG 改革は、多面的な性格を持っており、一定の成果を挙げたことは評価すべきだが、「守りのガバナンスの軽視」と「米国型経営への追随」という根本的な弱点を抱えており、その克服は喫緊の課題である。

#### ⇔<対置される見解>

○ CG 改革の目的は「攻めのガバナンス」による日本企業の儲ける力と中長期的企業価値の向上であり、守りのガバナンスはすでに必要な強化策は実施済である。

#### ><補充項目>

○ 「攻めのガバナンス」(積極果敢なリスクテイク)を保障するためにこそ「守りのガバナンス」(周到なリスク管理)が必要となり、「監督機能」(経営者の業績評価)を有効に機能させるためにこそ「監査機能」(経営情報の真実性のチェック)が必要である。

○ 官・投資家主導のコーポレート・ガバナンス改革は一線のビジネスマンとの乖離が拡大している。

## 【説明】

第三の命題は、CG改革の在り方の問題です。「攻めのガバナンス」（積極果敢なリスクテイク）を保障するためにこそ「守りのガバナンス」（周到なリスク管理）が必要となり、「監督機能」（経営者の業績評価）を有効に機能させるためにこそ「監査機能」（経営情報の真実性のチェック）が必要です。やはりバランスが重要ですが、明らかに今回の改革は「守りのガバナンスの軽視」と「米国型経営への追随」という偏りが顕著にあり、それは根本的な弱点だと私は考えています。

CG改革の性格を見る上で、日本の経営の何が問題とされたかを見るのが重要です。ターゲットは日本企業のパフォーマンス（稼ぐ力）の向上。問題にされたのがいわゆる「サラリーマン共同体経営」という日本的な経営の在り方で、特に①従業員・経営者の利益を優先して、株主の利益を軽視する「内向き志向の経営」と③経営者選抜の在り方として、前任トップの専権的指名による内部者の昇格システムの克服が目指されました。社外取締役と指名・報酬委員会の活用により透明性をもった選解任システムへ転換することは、守りのガバナンスを強化し、企業経営の透明性と健全性を高める意味でも意義があったと私は評価しています。とはいえ重要なのは、株主や従業員を始めとした広範なステークホルダーの利益のために経営者が主体的に責任を持って経営することであり、監査役を含む社外役員の果たすべき役割はあくまで監督と監視・牽制である点は再確認されるべきでしょう。また、従来の日本的経営が持つ経営者と従業員の共同体的性格そのものを否定すべきではない点も重要だと思います。

CG改革の三つの側面の中で、①の政治主導という側面はこの改革が官製改革と揶揄される所以ですが、「攻めのガバナンス」偏重の要因でもあり見直すべきでしょう。②の日本的経営から米国型経営への転換を志向している側面は、明らかに株主中心の米国型経営への誘導が顕著であり是正されるべきです。例えば多額の経営者報酬をもたらす役員報酬改革には警戒が必要です。最も重要なのは、③国際的に蓄積されてきた企業統治の知見とベストプラクティスが反映している側面です。「持続的な成長」、「適切な情報開示と透明性の確保」「ステークホルダーの重視」「ESG問題への積極的・能動的な対応」などは、2008年金融危機の教訓である過度な短期利益追求とそれに結びついた莫大な経営者報酬の持つ危うさの認識に由来するだけに積極的な意義を持ち、今後も積極的に推進すべきです。このように多面的な性格を持つCG改革は、一面的に賞賛や否定すべきではなく、その功罪の的確な腑分けが不可欠です。

監査役にとってのCG改革で重大な問題は、CG改革の進展に並行して頻発した企業不祥事等により、「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」の両立の必要性が再認識されたにも拘らず、しかもフォローアップ会議の池尾座長（故人）や富山和彦さんが監査役等の問題を議論すべきと発言したにもかかわらず、フォローアップ会議でもCGS研究会でも期待は見事に裏切られ、まともな議論がされなかったことです。委員会型への移行が前提なので今更監査役会設置会社の監査機能向上策を議論しても無駄だということなのでしょう。もっと監査役等が発信力を強めて方向転換を迫るべきでしょう。

## 【補足説明】

### 「監査役制度が直面する諸課題～体験的企業ガバナンス論」オピニオン No.19 (2019.2)

#### (1) 近時のガバナンス改革を監査役等はどう評価するか

##### ■ 日本の経営の何が問題とされたか

###### ＜一連の企業統治改革で問題とされたこと＞

ターゲットは日本企業のパフォーマンス（稼ぐ力）の向上。問題にされたのがいわゆる「サラリーマン共同体経営」という日本的な経営の在り方で、下記の転換が目指された。

- ① 従業員・経営者の利益を優先して、株主の利益を軽視する「内向き志向の経営」からROE、株主・投資家重視の経営に転換すること。
- ② リスクをとらない守りの経営に陥っている経営者マインドを変えて、積極果敢にリスクテイクする攻めの経営へ転換すること。
- ③ 経営者選抜の在り方として、前任トップの専権的指名による内部者の昇格システムから、社外者の監督の下での透明性をもった選解任システムへ転換すること。

- ④ 中長期インセンティブを付与する役員報酬の普及 米国型「役員報酬改革」
- ⑤ 政策保有株式（株式持ち合い）の徹底的な削減
- ★「内向き志向の共同体的経営」を克服することは、守りのガバナンスを強化し、企業経営の透明性と健全性を高める意味でも非常に意義がある

## ■ CG改革の三つの側面～CGコードのもつ多面性、矛盾を内包

- ① アベノミクスの成長戦略の一環として「政治主導」で制定されたという側面
  - 【キーワード】「日本企業の稼ぐ力の回復」「攻めのガバナンス」「企業収益(ROE)向上」
  - 【問題意識】日本の株式市場および日本企業の収益力（ROE）と国際的地位の長期低迷こそが日本経済の最大の問題であり、それらは企業統治の欠陥に起因する
- ② 日本の経営から米国型経営への転換を志向している側面
  - 【キーワード】「執行と監督の分離（モニタリング・モデル）」、「社外取締役の本格活用」、「株主主権論」、「投資家との対話」
  - 【問題意識】日本の企業統治がグローバル・スタンダード（実は米国モデル）から立ち遅れており、日本の株式市場への海外投資家の参入を妨げ、株価の低迷をもたらしている
- ③ 国際的に蓄積されてきた企業統治の知見とベストプラクティスが反映している側面（最も重要）
  - 【キーワード】「持続的な成長」、「適切な情報開示と透明性の確保」「株主を始め顧客・従業員・地域社会等のステークホルダーの重視」「ESG問題への積極的・能動的な対応」
  - 【問題意識】「2008年金融危機の教訓である過度な短期利益追求とそれに結びついた莫大な経営者報酬の持つ危うさの認識」、「形式ではない実効的な企業統治の実現」

## （2）監査役にとってのCG改革

### （1）監査役制度に対する風向きの変化～監査機能全般、監査役制度再評価の動き

#### （2）背景にある認識の転換

##### ① 委員会型ガバナンスの優位性神話からの転換

ガバナンス優等生企業での不祥事から、機関設計の違い自体と不祥事発生との間に直接的相関関係がないことが明らかに▶ ◇制度・運用・経営倫理の三位一体論、◇三つの監査機関共通の実効性向上策の必要性、◇三様監査の連携の深化の必要性

##### ② 不祥事防止に関する社外取締役の（社外）監査役に対する優位性神話からの転換

不祥事企業で社外取締役が殆ど役割りを果たせなかった▶ ◇監査役の持つ情報収集力の決定的重要性、◇非業務執行役員としての社外取締役と監査役の連携の重要性

##### ③ グローバリズム神話から日本的経営の再評価論への転換（ステークホルダー資本主義の国際的潮流）。グローバリズム、実態的には米国型経営への傾斜に対する日本的経営の良さの再評価

## （3）2021年CGコード改訂～裏切られた期待

### ＜フォローアップ会議池尾座長の発言＞

2019年4月に金融庁Wコードフォローアップ会議意見書「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」を審議、決定した時に、当時の池尾座長がこう発言した。「監査に対する信頼性の確保のところですが、座長として、自己批判した上で、おわびしなければいけないんですが、「守りのガバナンス」に関して、まとまって議論する機会を、これまで持てなかったということがありまして、・・・いずれ、コーポレートガバナンス・コードに関しても、見直しのサイクルが始まると思いますので、その際には、守りのほうについても、そろそろ、かなり本格的な議論をすべきだと思います。」

(4) 守りのガバナンスの充実ために取り組むべき中心課題は、①監査役等の選任と報酬決定プロセスでの実質的独立性の確保、②三様監査プラス社外取締役との連携の深化（特に監査役と内部監査の連携、デュアルレポートラインの確立）、③不祥事における社外取締役の「知らぬが仏」問題の解決である。

⇔＜対置される見解＞

○監査役等には既に十分な権限が付与されており、問題はそれを十分に活用できない運用にある。これ以上の権限強化は、経営の二元化等の弊害をもたらす恐れがある。

▶＜補充項目＞

○機関設計の違いによって監査機能に差があってはならない。

○監査役へのレポートラインには、指示命令権のみならず内部監査部門長の人事権への関与が含まれる。

### 【説明】

第四の命題は、守りのガバナンスの充実ために取り組むべき中心課題についてです。①監査役等の選任と報酬決定プロセスでの実質的独立性の確保、②三様監査プラス社外取締役との連携の深化（特に監査役と内部監査の連携、デュアルレポートラインの確立）、③不祥事における社外取締役の「知らぬが仏」問題の解決が重要です。

対置される見解は監査役等には既に十分な権限が付与されており、問題はそれを十分に活用できない運用にある。これ以上の権限強化は、経営の二元化等の弊害をもたらす恐れがある、などと言うものです。ここで、重要なのは補充項目にある「機関設計の違いによって監査機能に差があってはならない。」という基本思想です。これは監査役へのレポートラインには、指示命令権のみならず内部監査部門長の人事権への関与が含まれる、という主張の根拠ともなるものです。いわゆる内部監査部門のデュアルレポートラインは別府正之助さんが早くから提唱されて近年ようやく広く認知されるようになりましたが、「機関設計の違いによって監査機能に差があってはならない。」という考えは、早くから武井一浩弁護士が主張していたもので、私も一貫して支持してきました（監査役・いたさんのオピニオン No.5 「武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ」2013年参照。）ところが会社法の解釈論の壁が立ちばかり長らく少数派に留まっていたのですが、近年監査懇話会の講師でもある田中巨東大教授のように賛同者が増えてきて、多数派になりつつあるのは、心強く感じています。

③の「知らぬが仏」問題は少し説明が必要でしょう。最初に誰が言い出したのか知りませんが、社外取締役の「知らぬが仏」問題とは、「知っていなければ責任はない」ということで、社外役員の法的責任が問われていない事例が殆どであるという問題です。例えばスルガ銀行事件などが典型ですが、情報の伝達を含む内部統制の運用状況の監視は取締役会の重要な責務である以上、責任を免れるのはおかしいと思われます。ここで問題になるのは、社外取締役の情報収集力の欠如です。この点からも、高い情報収集力を持つ監査役との連携が決定的に重要性であると言えるでしょう。

### 【補足説明資料】

「監査役等の選任・報酬決定プロセスについて」オピニオン No.23 (2021.5)

＜監査役等の選任・報酬決定プロセス＞

#### ■問題意識～監査役の人事的脆弱性

- 監査役制度肯定論、否定論共通で指摘されている最大の弱点は「自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない」という人事的な脆弱性の問題
- 現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうか
- 子会社監査役の問題、頻繁な途中交替、適性でなく人事ローテーションの一駒として決定
- 会社法では監査役の独立性担保規定は、至れり尽くせりだが、制度的建前と実態は大きく乖離

## ■対応の方向性～監査役の選任プロセスにおける主体的関与を確保する方策

### (A) 監査役選任議案の提案権を監査役会に付与する

\*基本的には法改正を目指す

\*当面は監査役会が監査役選任提案権を実質的に行使することをベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大する（㈱リコーの事例）

### (B) 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する（事前協議等）

\*子会社監査役（常勤）の4年間の任期を最大限尊重させる

### (C) 監査役（会）主導による報酬原案の策定

### (D) 監査役（社外役員）人材プール・斡旋制度を構築・整備する

（5）サステナブル（ESG・SDGs）経営の発展にとって最重要課題はカーボンゼロへの取り組みであるが、日本企業にとって重要なのは、大きく立ち遅れている労働・人権問題への足元からの真摯な取り組みであり、EU並みの法制度化による保障である。

#### ⇨対置される見解>

○企業にとって ESG・SDGs 経営はなにより事業機会の拡大と位置付けて収益確保を図るべきである。

#### >>補充項目>

○ジェンダー平等の実現は、効率性の問題ではなく正義の問題であり、段階的かつ速やかにクォータ制を採用すべきである。

○ESG・SDGs の取り組みは企業変革と社会変革の重要な契機として把握すべきである。

○サステナブル経営における監査役の最大の任務はグリーンウォッシュの監視である。

## \*日本監査役協会、監査懇話会の登録制度の拡充強化

### 【説明】

第五番目の命題は、サステナブル（ESG・SDGs）経営に関わる問題で、日本企業が大きく立ち遅れている労働・人権問題への足元からの真摯な取り組みを提起しています。対置される見解で重要なのは、「企業にとって ESG・SDGs 経営はなにより事業機会の拡大と位置付けて収益確保を図るべきである」ですが、これもバランスの問題で、特に業績が厳しい時には収益確保に走りがちです。しかし、カーボンゼロ問題も人権問題も収益と天秤にかける問題ではない点が重要です。だからこそ、法制度による一定の強制が必要なのであり、そうすれば明確にコンプライアンス問題になります。すべて EU に見習う必要はありませんが、制度化の動きは大いに参考にすべきです。付け加えれば、ジェンダー平等の実現は、効率性の問題ではなく正義の問題であり、段階的かつ速やかにクォータ制を採用すべきであると私は考えています。

「グリーンウォッシュ」の問題とは、外向けの倫理性と内向きの反倫理性、遠い問題での倫理性と近い問題での反倫理性が同居する問題です。不祥事を起こしている企業の多くは「ESG優良企業」である点を深刻に受け止める必要があります。この「グリーンウォッシュ」問題は、監査役等がもっとも重視して監視する必要があることを強調しておきたいと思います。

### 【補足説明資料】

「ESG経営における監査役等の果たすべき役割」 オピニオン No.18 (2018.12)

## ■社会的課題に取り組む監査役監査の観点

### ①コンプライアンス遵守の観点

- ・法令・定款を対象とした狭義のコンプライアンス監査
- ・制度化・規制化の流れの急速な進展状況に要注意

### ②企業の社会的責任（CSR）の観点

- ・CSR・ESG・SDGs に関する国際規範・社会規範の遵守
- ・ESG 問題への積極的・能動的な対応
- ・社会の目、要請（広義のコンプライアンス）、広範なステークホルダーの視点が重要

監査役・いたさんのオピニオン 異論・暴論 2.0～監査役等や企業統治をめぐる 11 の提起・提言

③企業の健全で持続的な成長確保という戦略的観点

- ・ショートターミズムに陥ることなく、中長期的視点からの企業価値向上を図ることができているかが監査役の視点となる。(CGコードの諸原則の観点とも重なる)

④内部統制の重要な構成要素としてのリスク管理の観点(内部統制システム監査)

- ・経営トップのコミットメントとしての人権方針などの策定
- ・リスクが典型的に高い企業活動に対する事前承認手続を含む社内規程の整備
- ・担当部署、相談窓口、内部通報・苦情処理制度の設置を含む組織・連絡体制の構築

⑤ESG経営に関わる意思決定プロセスの合理性

- ・仮にESGを重視した活動が著しくパフォーマンスを低下させる結果を招いた場合も、意思決定プロセスの合理性が確保されておれば、経営者を法的責任から守ることが可能。

■監査役の役割～危惧される陥穽に陥らないように助言・提言

前記監査役監査の観点に基づき、取締役の取組みを監視・検証して、下記のような危惧される陥穽に陥らないように助言・提言する。

- ①持続性、継続性の問題。今のように各企業が高収益を上げている時は良いが、これが一転収益が悪化した場合にどうなるか。
- ②今のCG改革の目指すROE向上策とESGを通じた社会的責任の遂行との相克。本業との結合、事業性の重視は、上手く行けばESGの推進力となるが、往々にして収益性を理由とした社会的責任の回避をもたらす。
- ③外向けの倫理性と内向きの反倫理性、遠い問題での倫理性と近い問題での反倫理性が同居する問題。最近不祥事を起こし社会的に批判を浴びている企業の多くはESG優良企業であった(グリーンウォッシング問題)。

(6) 日産ゴーン事件を典型とする組織私物化問題は、政治＝行政を含め少なからぬ組織・企業に存在し、その放置は組織・企業を致命的な危機に陥らせる惧れが大きい。

⇔<対置される見解>

○組織の私物化は剛腕の経営者(リーダー)には付き物であり、あまり目くじらを立てることで企業の活力を削ぐことがないように慎重に対応すべきである。

▶<補充項目>

○経営者権力の源泉である人事権の恣意的行使に対しては取締役会及び監査役の監視が不可欠である。

【説明】

第六番目の命題は、組織の私物化の問題です。これは、14年前の三番目の命題【内部統制の最大の障害は経営者によるワンマン体制であり、経営者が従業員を監視するだけでなく、従業員が経営者を監視する内部統制が必要である】に連なる問題意識からの主張です。2010年前後の私の出身会社である住友化学での苦い実経験が背景にあります。

近年内部統制の限界の克服、とりわけ「経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめること」の克服が強く意識されてきましたが、残念ながら依然大きな課題です。組織私物化の問題も権力作用として一見合法的に遂行される点が対応を難しくさせるわけですが、取締役会や監査役会による上からの監視監督と共に、私は監査役と内部監査が従業員の目線に立って問題点を拾い上げ、従業員の声に耳を傾けることで問題の本質を把握することが重要ではないかと思っています。

ここでは、権力集中、神格化、モノが言えないという組織風土の問題と反対意見をいう人間を排除する人事の私物化というのがポイントです。ここで問題なのは、経営トップがオールマイティ化する人事の私物化や会社の公共性や個人の尊厳が無視される公共物の私物化であり、

その究極が良心の私物化です。会社を巻き込んだ裁判で闘う異議申立者を陥れるために、会社の指示の下ウソの証言を行う同僚や部下たちがしばしば登場します。業務命令で背けば自分の地位や生活が脅かされる時にウソの証言をする人たちを一概には責められない、そうした状況が良心の私物化です。

最後に、監査役自身が同調圧力に屈しない毅然とした姿勢が必要である点を改めて強調しておきたい。

### 【補足説明資料】

#### 「組織の私物化にどう対応するか」オピニオン No.26 (2020.2)

##### ■会社の私物化の種類

- 一会社の私物化には、① 会社財産の私物化、② 経営目的の私物化、③ 人事の私物化、④ 公共物の私物化などの種類がある。特に問題なのは、経営トップがオールマイティ化する人事の私物化や会社の公共性や個人の尊厳が無視される公共物の私物化であり、その究極が良心の私物化である。その帰結は会社の業績悪化であり、コンプライアンス意識の摩耗による重大不祥事の温床化リスクである。
- 一会社の私物化問題は、特別背任罪などの違法性の側面だけではなく、ガバナンス・内部統制不全の問題、社会規範に基づく経営者倫理の問題として把握する必要がある。最近話題の「不適切ではあるが違法ではない」問題やコンダクトリスク論とも強い繋がりがあり、広い視野からの分析が必要だ。
- 一監査役は、ゴーン氏事件の教訓を生かし①会計監査人、内部監査部門、社外取締役を巻き込んだ情報収集、②納得できるまで徹底した質問、③監査役選任における独立性確保、④内部統制報告制度における統制環境評価への関与、⑤違法性の畏に嵌まり込まないこと、そして監査役自身の同調圧力に屈しない毅然とした姿勢が必要である。

(7) 現在ブームともなっている人的資本経営は、本質的にはいかに効率的に従業員を働かせるかに重点が置かれており、本当に「人を大切にする」経営に結実するかは疑問である。重要なのは、ディーセントワークの実現、経営参加制度の確立、働くことの充実感の拡充であり、人本主義経営の再評価である。

##### 【⇔<対置される見解>

○資本としての人への投資を強化して、いかに生産性を上げるかが最大の課題である。

##### ▶<補充項目>

○三方良し経営を現代的に深化させるべきである。

○人権問題は企業の自主性に任せるのではなく、EUのように法制度化に取り組むべきである。

### 【説明】

第七の命題は、現在ブームとなっている人的資本経営の本質は何か、本当に「人＝従業員を大切にする」経営にとって何が重要なのかという問題です。内部統制の時もそうですが、大体ブームの時は眉に唾をつけるというのが習性ですので、今回もまずは胡散臭い話だと受け取っています。むしろ重要なのはそこで語られないこと、ディーセントワークの実現、経営参加制度の確立であり人本主義経営の再評価こそ必要ではないか。

ここに引用したのは伊藤邦雄教授が主導する研究会報告書の一節ですが、「人は企業価値に影響を与えるアセットであり、コストではなく投資ととらえること」や「多様性の確保と人的資本への投資が長期的企業価値を決める」は、それ自体は積極的な評価が可能です。とはいえ、今なぜ急に「人的資本経営」なのか？その本質的な狙いをよく見ておく必要があります。伊藤邦雄教授によれば「三位一体の労働市場改革」こそ本質である、すなわち①リスキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入（ジョブ型人事）、③成長分野への労働移動の円滑化です。それらを通して日本的雇用の完全な払拭が狙いです。

これらの動きを正当に評価するためには、90年代バブル崩壊後の、日本的経営の否定と米国型への転換の歴史を振り返る必要があります。終身雇用制や年功序列制度から成果主義人事制度への転換、非正規雇用の拡大であり、それらが人づくり基盤の脆弱化とモノづくり基盤の脆弱化、イノベーション力の弱体化を齎し、「失われた30年」を招いた一つの要因であったと私は考えています。今求められているのは、もちろん単純な日本的経営への復活・回帰ではなく、新しい日本的経営の創造であると思います。

そこで新しい日本的経営を創造する上で、伊丹敬之（ひろゆき）教授の「日本企業の人本主義システム」を再評価すべきだと思っています。

—日本企業が戦後作り上げてきたのは、カネの論理だけでなく、ヒトの論理を重んじ、働く人々が企業活動に草の根的に参加できる・参加したくなるような仕組みである。経済とはヒトの行為の集まりである、カネだけではないという簡明な事実の人々の目が向いた。

—企業システムの特徴の第一は「企業は誰のものか」についての概念。会社が成立するためには、資本を提供する株主の存在がどうしても必要だが、同時に働く人々も必要である。企業は株主のものなのか、あるいは従業員もまた実質的に企業の持ち主と考えるべきか。第二の概念は、組織内分配の概念である。第三の重要な概念は、企業と企業のつながり方の概念、つまり市場取引の概念である。たんに安値で売ってくれる売り手を求めて短期的に取引相手を変える、というカネの論理に忠実に取引関係を作るか、あるいはもっと長期的継続的な協力関係を作って共同開発すら可能にする、短期的なカネの論理を超えて取引相手を決めるか。

伊丹教授は最近も「中二階（ちゅう）の原理 日本を支える社会システム」などを発刊されて御健在です。

#### 【補足説明資料】

#### 「益資本主義」の可能性を考える」オピニオン No.27 (2022.12)

#### (1) 90年代以降の日本的経営の自己否定の真摯な総括に基づく新しい日本的経営の模索 ＜バブル崩壊後の日本的経営から米国型への転換＞

バブル崩壊後の不況と円高で苦境に立つ日本企業の多くが打開の切り札として採用したのは、従来の日本的経営を見直し、米国型経営に大きく舵を切ることであった。それは、(1)株主価値経営、短期利益志向、ROE至上主義、(2)リストラ、コスト削減至上主義、(3)多国籍企業化、海外生産、国内産業空洞化、(4)金融資本主義化であり、(5)人事雇用制度の抜本の見直し（終身雇用制や年功序列制度から成果主義人事制度へ、非正規雇用の拡大）であった。その転換の帰結は、(1)人づくり基盤の脆弱化～集団主義、家族主義、忠誠心の揺らぎ、(2)モノづくり基盤の脆弱化～製造現場の弱体化、(3)イノベーション力の弱体化であった。こうした転換の結果として「日本経済の失われた30年」が齎されたのが歴史的事実である。

#### (2) 日本企業の人本主義システム 伊丹敬之（ひろゆき） 2009.1.9 御進講

—2008年の世界的金融危機（リーマンショック）は、カネの論理が暴走をしてついには経済全体を混乱に陥れているものだと思います。カネの論理を過大に重視する市場原理主義の暴走とも言えましよう。

—日本企業が戦後作り上げてきた企業の仕組みそのものにあります。その仕組みは、カネの論理だけを重んじるものでなく、ヒトの論理を重んじ、働く人々が企業活動に草の根的に参加できるような・参加したくなるような仕組みです。その混乱の中で世界的に改めて、経済とはヒトの行為の集まりである、カネだけではない、という簡明な事実の人々の目が向くと思います。

—企業は、たんに金もうけの道具ではありません。企業は人々の仕事の場、所得を獲得する場を作り出しています。そして企業は、社会にさまざまな製品を提供して人々の暮らしを豊かにする存在でもあります。経済発展の原動力は、企業の活力です。その企業の活力の源泉は、働く人々のエネルギーであります。そうした企業のあり方として、戦後の日本企業は欧米とくにアメリカとは やや異なった企業システムを作り上げてきました。その独自の企業システムの経営の原理を、「人本主義」（人を本にする考え方）と私は表現してきました。それが、働く人々のエネルギーを引き出してきたのです。

—企業システムは一般的に、つぎの三点からその特徴を把握できると私は考えております。

第一の特徴は、企業概念、「企業は誰のものか」についての概念です。たとえばトヨタ自動車という会社が成立するためには、資本を提供する株主の存在がどうしても必要です。しかし同時に働く人々も必要です。実際に自動車を組み立てているのは、彼らです。企業は株主のものなのか、あるいは従業員もまた実質的に企業の持ち主と考えるべきか。それが企業は誰のものかという問題です。

企業システムを考える際に重要な第二の概念は、組織内分配の概念です。企業の内部では、上は社長から下は現場の作業員まで、じつにさまざまな人々が色々な仕事を分担し、また彼らの間に賃金や権限や情報がさまざまな形で分配されています。その分配のあり方をどうするか。人々の間に平等的にあるいは分散的に分配しようとするか、あるいは一握りの人たちに集中して多く分配するか。それが組織内分配の大きな問題です。

企業システムを考える際の第三の重要な概念は、企業と企業のつながり方の概念、つまり市場取引の概念です。企業と企業の間で分業して生産活動全体を行っていく際に、企業間で市場を通して製品や部品の売買が行われます。その取引の原理が、企業システムの第三の概念です。たんに安値で売ってくれる売り手を求めて短期的に取引相手を変える、というカネの論理に忠実に取引関係を作るか、あるいはもっと長期的継続的な協力関係を売り手との間に作って共同開発すら可能にする、つまり短期的なカネの論理を超えて取引相手を決めるか。それが、企業間の関係の作り方のきわめて基本的な問題です。

この三つの本質的な側面で、日本型企业システムはアメリカに典型的にみられる資本主義の企業システムとは似て非なるものであります。

日本企業の平均的な特徴は、企業概念で申せば「従業員主権」、組織内分配の概念という点では「分散シェアリング（分配）、市場取引の概念では「組織的市場」という三つのキーワードで表せます。これらを平たく言えば、従業員主権とは、企業を株主のものとして考えず、従業員がむしろ中心だと考える考え方です。こう考えれば、企業は働く人々のネットワークが中心ということになります。

**(8) 企業は社会の公器であり、幅広いステークホルダーの利益の向上を目指して、経営者が主体的に経営すべきである。公益資本主義はステークホルダー資本主義の日本的なあり方として「新しい資本主義」の主流となる可能性がある。**

⇨＜対置される見解＞

○「ビジネスの社会的責任はたった一つしかない。それは、詐欺的行為を働かずに自由競争を行なうというようなビジネスのルールを守る限りにおいて、その持てるリソースを最大限利用して営利活動を行い、利益を増やすことに尽きる。」(フリードマン)

▶＜補充項目＞

○株主価値＝「利益」は重要であるが、利益最大化自体が目的ではなくあくまで従業員や地球環境を含むステークホルダーの利益（社会的公共的利益）に貢献するための手段である。

## 【説明】

第八番目の命題は、ステークホルダー資本主義の日本的な在り方に関する課題です。企業は社会の公器であり、幅広いステークホルダーの利益の向上を目指して、経営者は主体的に経営すべきである。公益資本主義はステークホルダー資本主義の日本的なあり方として「新しい資本主義」の主流となる可能性がある、というものです。ステークホルダー主義を言い換えたのが、補充項目「株主価値＝「利益」は重要であるが、利益最大化自体が目的ではなくあくまで従業員や地球環境を含むステークホルダーの利益（社会的公共的利益）に貢献するための手段である」です。

近年新自由主義への批判が高まる中で、企業経営でも、株主主権経営から、ステークホルダー経営を重視する流れが急速に強まっています。「公益資本主義」の理論的支柱である上村達男教授は、現在の行政主導のCG改革を厳しく批判しつつ、以下の通説はアメリカの発想の影響を受けたもので、本質的に誤っていると痛烈に批判しました。

宇沢弘文を師とする岩井克人教授も経済学の立場からミルトン・フリードマンに代表される

新自由主義経済学の企業観を痛烈に批判しました。専門は異なりますが基本的な企業観において会社法の上村達男教授と共通性が大きい。岩井克人教授のフリードマン批判を引用します。

- ① 会社はすべて株主のモノでしかないと主張する「株主主権論」、
- ② 会社の経営者は株主の代理人（agent）と主張する「経営者代理人論」、
- ③ 会社の唯一の目的は利潤の最大化であると主張する「利潤最大化論」

これをいずれも完全な理論的誤謬だと論じています。

原丈人らの「公益資本主義」に関して、コーポレート・ガバナンス業界の中では、胡散臭いインチキ野郎だと批判して忌避する人も多いようですが、私は新しい資本主義の主流になる可能性があるかと評価しています。ステークホルダー経営の国際的な潮流に基本方向において合致すると共に、日本社会の歴史、風土、文化を踏まえて創造的に理論構築し、かつ実践している点での評価です。

#### 【補足説明資料】

#### 「公益資本主義」の可能性を考える」オピニオン No.27 (2022.12)

##### (1) 国際的なステークホルダー資本主義の潮流の一環としての公益資本主義

##### 「公益資本主義」が持つ様々な貌

1. 国際的なステークホルダー資本主義の潮流の一環としての貌
2. 日本的経営の歴史的系譜に連なる貌 人を大切に経営
3. 反グローバリズム・反新自由主義的保守
4. 2015年以來のCG改革の徹底した批判者としての貌
5. 米国バイデノミクスと目指す方向を共有する貌

##### (2) 基本評価—「公益資本主義」は新しい資本主義の主流になる可能性がある

「公益資本主義」は新しい資本主義の主流になる可能性がある。その理由は、今まで検討した通り、下記の国際的な潮流に基本方向において合致すると共に、日本社会の歴史、風土、文化を踏まえて創造的に理論構築し、かつ実践しているからであり、加えて日本が抱える二重の課題を解決する「新しい資本主義」像を未完成ながら提示しているからである。

- 資本主義経済と企業のパーパスに立ち返る～会社は公器であり、利益は目的ではなく手段である
- ステークホルダー資本主義、特に社会と従業員の重視
- 長期的成長の視点に立ったイノベーション志向、中長期の研究投資の重視
- 日本に相応しい資本主義、企業経営の在り方の模索と実務的政策提言—

#### (9) 新しい資本主義がホンマモンかどうかの分れ目は、過去数十年世界を支配した新自由主義を真に批判し、克服しようとしているかどうかである。

##### ⇔＜対置される見解＞

○規制を緩和し、市場原理による自由な競争を行うことにより国の経済や企業は効率化・強靱化して生き残れる。一定の副作用は已むを得ない。

##### ➤＜補充項目＞

○水や大気、教育や医療、公共的交通機関といった分野については、私有化ではなく、社会的共通資本として公有化すべきである。

#### 【説明】

第九番目の命題は、「新しい資本主義がホンマモンかどうかの分れ目は、過去数十年世界を支配した新自由主義を真に批判し、克服しようとしているかどうかである。」です。

本報告では、新自由主義は主に社会のあらゆる領域に市場原理・競争原理を導入する市場原理主義の意味で使用しています。所有権の絶対性を尊重する立場から、株主至上主義との親和性が非常に強いのが特徴です。

宇沢弘文らは、新自由主義を批判して、社会的共通資本論、すなわち「水や大気、教育や医療、公共の交通機関といった分野については、私有化ではなく、社会的共通資本として公有化すべきである。」を主張しました。シカゴ大学で同僚だったフリードマンの市場競争を優先させたほうが経済は効率的に成長するという主張に対し、宇沢は効率重視の過度な市場競争は、格差を拡大させ社会を不安定にすると反論し、激しく対立しました。そうした経緯を経て、最も手厳しい新自由主義批判者となった宇沢の言葉だけに改めて耳を傾けたいと思います。

現実には新自由主義的株主権論は、今なお日本を含めた世界を支配しています。岸田内閣を典型に反新自由主義を掲げながら、実際には新自由主義政策を推進している例は多くあります。特にビジネスマンに染み付いた新自由主義思想、即ち社会のあらゆる領域に市場原理・競争原理を導入し、自己選択・自己責任の論理のもとで「強い」「自立した」者だけが生き残ることをよしとする新自由主義イデオロギーは強靱で、至る所に浸透しており、意識的克服が必要です。

また、注意が必要なのは欧米での ESG 経営批判の形をとった株主優先主義の反撃です。米国で近年広がる「脱炭素を企業に強要している」「根拠のない気候変動の取り組みが年金受給者の利益を脅かす」等の「アンチ ESG」の運動は、米国政治の分断とも結びつき深刻な影響を与えています。欧州でも ESG に熱心な経営者への反撥が強まっており、軽視することは出来ません。

新しい資本主義はかなり色褪せた印象がありますが、私は十倉雅和経団連会長が新しい資本主義を打ち出すのに際して、「新自由主義」を明確に批判し、「今資本主義、ひいては民主主義の在り方も問われる事態となっている。今ここで振り返ってサステナブルな資本主義を築かねばならない。」と語ったことは画期的なことであり、その思いはホンモノであると感じています。「1998年3月にベルギー駐在から帰国した当時、「グローバリゼーション」の真っ只中だった。住友化学も国際化を掲げ、シェアホルダーズ・バリュー（株主価値）の向上を目指した時期だった。できるだけ市場原理に委ねて競争しよう。その頃は、私も新自由主義にかぶれていた。」（2021.10.5 週刊エコノミスト）ことからの市場原理主義批判への転換は、その言葉の重みを裏付けると共に、企業の中で染み付いた新自由主義思想の克服の難しさをも示していると思います。

## 【補足説明資料】

### 「公益資本主義」の可能性を考える」オピニオン No.27 (2022.12)

#### ■経団連十倉会長の新自由主義批判

【議論の出発点】 1980年代からの、世界的な新自由主義、市場原理主義の潮流がもたらした課題

- 中間層の衰退・格差の拡大 ・長期にわたる低成長・所得の伸び悩み ・都市と地方の格差拡大
- 宇沢弘文が主張した「社会的共通資本」（自然環境、社会インフラ、制度資本）へのダメージ
  - ・生態系の崩壊（気候変動／新興感染症／生物多様性（自然資本）） ・危機管理対応（コロナ対応（病床確保、ワクチン・治療薬の開発等）、経済安保） ・科学技術力低下

➤反省として・・・

- ・ こうした課題は、市場経済だけでは解決できない。政府の役割が重要
- ・ サステナビリティの重要性（SDGs、ESG、株主資本主義の是正）の認識

➤「新しい資本主義」の実現に向けて

- ① 我々の経済活動は資本主義が前提であり、「成長」が重要。（成長と分配の好循環）
- ② そのために、取り組むべき課題は「社会的共通資本の構築」（GX・DXの推進、危機管理対応等）
- ③ 社会的共通資本の構築は、市場経済だけでは解決できない。政府の役割が重要に

＜経団連会長就任の大義＞ 2021年6月株主総会での私の質問への回答

- ・ 1990年の前に新自由主義、市場原理主義がグローバリズムと相俟って世界を席卷した。効率性を重視して、世界は拡大に走ったが、その結果大きな格差が生じた。それが固定化して、世代を超えて再生産されるという事態になった。
- ・ もう一つの大きな弊害は生態系の破壊である。代表的なものが気候温暖化によって地球がファイアボー

ルになってしまうという問題。並びに今我々が戦っている新型コロナも、野生動物から来たもので、人類と動物の境界線がそこまで来た結果である。今資本主義、ひいては民主主義の在り方も問われる事態となっている。今ここで振り返ってサステナブルな資本主義を築かねばならない。

- ・私が就任に当たって付け加えたのが「社会性の視座」を持つようということ。50年ほど前に宇沢弘文先生が社会的共通資本を唱えた。最近ではグローバルコモン、社会的共通財という言い方もされている。きれいな空気、適切な生態系の維持、医療制度、教育等々。これらは市場原理主義では救えない。
- ・誤解のないように言えば、資本主義や市場経済は優れたものである。個人の財産の自由を保障したものであり、市場は効率的な資源配分に資し、適度な競争環境やイノベーションに資する。しかし、ハンガリーの有名な経済学者ポール・ポランニーは「市場が社会から切り離されると、すべては市場の要求に隷属する」という警鐘を鳴らした。我々が社会的視座を持って市場経済の再構築に取り組みなければならないという思い、これが私の大義である。

#### <十倉雅和 インタビュー（佐々木実） 2021.10.5 週刊エコノミスト>

##### 「宇沢先生の「社会的共通資本」に学ぶ 企業活動に“社会性”を取り戻す」

「宇沢先生の「ソーシャル・ポイント・オブ・ビュー」という言葉には、非常に刺激を受けた。もう一つは、「ホモ・エコノミクス」批判。経済学は、経済的合理性のみを追求する「ホモ・エコノミクス」を仮定している。人を一様に「ホモ・エコノミクス」とみなすのは「公正な分配」という視点を欠いている、と宇沢先生は疑問を呈した。私もそう思う。」分配の問題を軽視し、経済全体としてプラスになればいいというのは、トリクルダウンの思想（富裕層がもうければ、いずれ低所得者層も恩恵を受けるという考え）そういう考えではいけない。・・・評伝で宇沢経済学の背景を知り、社会性や公正性、正義の大切さを改めて認識した。」

「1998年3月にベルギー駐在から帰国した当時、「グローバル化」の真っ只中だった。住友化学も国際化を掲げ、シェアホルダーズ・バリュー（株主価値）の向上を目指した時期だった。できるだけ市場原理に委ねて競争しよう。その頃は、私も新自由主義にかぶれていた。」

「私自身は経営企画・事業企画の分野で、「いかにして競争優位を確立するか」というミクロの世界に入り込んでいたから、社会全体や企業のあり方を深く考えることはなかった。社長に就任したのは11年だが、ちょうど内定している時に東日本大震災が起きた。社長になって会社全体をみるようになり、IRなどで「時価総額?」「勝ち組、負け組」といった類の議論ばかり繰り返すうち、そういう視点だけがいいのかと思い始めた。」

(10) 常勤監査役等には、様々なバックグラウンドを持つ人物が選任されても構わない。必要なのは、監査役会等がチームの総合力として適切な業務経験や財務・会計・法務に関する知見を具備することである。重要なのは、就任後の継続的な研修と自己研鑽であり、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることである。

##### ⇔<対置される見解>

○常勤監査役については、従来いわゆる「処遇ポスト」（子会社の場合は当て職）として、必ずしも監査や財務・会計についての専門的知見や経験が十分でない者が配置される傾向があり、それが監査役等が機能しない要因となっている。

##### ><補充項目>

○社内監査役等の地位を高め、第2線（管理）や第3線（内部監査）を専門とする人材のキャリアゴールとしての魅力を高めることも重要である。

○監査役人材市場を形成し、人材の斡旋の仕組み等を整備・強化することが必要である。

○社外取締役に求められる資質・知識・経験として、監査役経験者は下手な取締役経験者より遥かに相応しい。

#### 【説明】

第十番目の命題は、「常勤監査役等には、様々なバックグラウンドを持つ人物が選任されても

構わない。必要なのは、監査役会等がチームの総合力として適切な業務経験や財務・会計・法務に関する知見を持つことである。常勤監査役にとって重要なのは、就任後の継続的な自己研鑽であり、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることである。」です。

一方では、富山和彦氏からは重要な問題提起がありました（2019.12 意見書）。すなわち、「社内常勤監査役や監査委員は、取締役になれなかった人、功績に比べて処遇できなかった人の残念賞的な位置づけの人の宛て職になっている実態があり」、「したがって会計や法務、コンプライアンスの専門家ではないケースが多く、なかには営業一筋、生産一筋で、会計や法務についてはまったくの素人というケースも散見する。」ことが問題だとして、「社内出身や常勤の監査役、監査委員をコンプライアンスラインや財務会計ラインの専門家のゴール的な重要かつ栄光あるポストに位置づけなおし、就任した人材がその職責にふさわしい使命感と社内的影響力を持って活動すること」をCGコードに明記することをフォローアップ会議に提案していました。

現実に社内常勤監査役のバックグラウンドは様々で、副社長などの元役員もいれば、経理、人事、総務などの管理部門管理職もあれば、営業や技術スタッフの出身者も少なくありません。近年は内部監査部門や内部統制部門の出身者が増えてきており、これはこれで歓迎すべき傾向ですが、まだまだ少数派ですし、必須条件でもありません。富山氏の言うようにこれを「コンプライアンスラインや財務会計ラインの専門家のゴール的な重要かつ栄光あるポストに位置づけなおす」ことが、企業経営にとって有効かつ現実的か、私自身は懐疑的です。理由は二つあります。第一は、常勤監査役に期待される役割・能力からです。常勤監査役に求められるのは日常的に広く情報を収集して、早期に危険信号を検知して、与えられた権限に基づき調査を行う情報収集・検証能力です。その際に非常勤監査役を含めた監査役の知見を活かし、更に会計監査人や内部監査部門と情報共有を行い、問題の所在と是正策をまとめ上げる組織能力が不可欠です。そこでは、財務・会計・法務・監査に関する高度な知見は必要ではありませんし、経営トップに求められるような高度なリーダーシップや経営判断能力も不要です。第二は、企業の主役はあくまで代表取締役を中心にした業務執行取締役であり、監査役等はあくまで取締役の職務を監視し、必要な是正を勧告する「牽制役」であり「支援役」です。勿論このことは職責の重要性や報酬レベルとは別の問題です。強い指導力や過大な権限はむしろ経営上のリスクにもなり得ます。

むしろ、様々な分野で豊富な業務経験を持った人が、最低限必要な財務・会計・法務・監査の知識を学びながら、往査や役員インタビュー等の実際の監査活動を通じて、リスクを検知し、対応を検討する中で、企業活動の健全性を確保すべきでしょう。

更にここでは監査役人材プール制度の拡充強化と監査役経験者の社外取締役任用への道を切り拓くことが必要なことを主張しています。社外取締役に求められる資質、知識、経験として「監査役経験者」は下手な取締役経験者よりは、はるかに相応しいポジションです。長年企業において様々な業務経験を積んだ後に、監査役に就任して4年ないし8年の在任期間中、日本監査役協会や監査懇話会等の教育・研修に参加して、法律・会計・監査・内部統制の基礎知識を身につけている。さらに経営トップに対しても言うべきことはきちんと物申す毅然とした精神性も日々涵養している（はずである）。監査役の本来の職責を全うする人間には、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることが重要です。

#### 【補足説明資料】

##### 「監査役を選任・報酬決定プロセスについて」オピニオン No.23 (2021.5)

■富山和彦氏の意見書（2019.12）での主張を紹介しておきます。この意見にすべてに賛成するわけではありませんが、重要な問題を提起しているのは間違いありません。

○第3回スチュワードシップ・コードの有識者検討会 意見書 2019年12月11日 富山和彦（前略）

二つ目は、やはり度重なる不祥事に対し、守りのガバナンスの要（かなめ）となるべき監査役会及び監査委員会の実質的な機能強化に関わる改訂である。不正会計やデータ偽装、不正な金品授受などの問題で、それを社外取締役が見抜けなかったことを批判する論調があるが、カネボウ事件などでこうした問題

を度々暴く側で仕事をしてきた経験からいえば、少なくとも事件の早期発見という意味で、社外取締役ができることは限られている。例えば専門の監査法人が多数をかけて監査業務を行って「適正意見」を出している有価証券報告書に対し、社外取締役が文句をつけることを期待するのはほぼほぼナンセンスなのは自明であろう。あえてできることがあるとすれば、事件が発覚した時に現経営陣に忖度せず厳正に真実究明、責任追及と再発防止策を講ずる局面においてである。

深刻な不祥事を未然に防止する、あるいは早期に発見し深刻化する前に不祥事の芽を摘み取る上で真に問題なのは、より社内情報に通じ、色々な内部通報に早い段階から接するチャンスを持っている社内あるいは常勤の監査役、監査委員の機能が必ずしも強くない点である。

かかる問題が生じたときに内部監査機能の強化が叫ばれるが、東芝問題、日産問題で明らかのようにトップ経営層が直接的、間接的に問題の根源になっている事案、すなわちもっとも深刻化する事案で、トップにレポートする立場にある内部監査機能の限界は明らかである。トップではなく、株主及びステークホルダー全体に直接責任を負う監査役・監査委員こそが最後の砦である。

特に問題の早期発見という観点からは社内あるいは常勤の監査役が重要な役割を果たしうるのが、多くの社内常勤監査役や監査委員は、取締役になれなかった人、功績に比べて処遇できなかった人の残念賞的な位置づけの人の宛て職になっている実態がある。したがって会計や法務、コンプライアンスの専門家ではないケースが多く、なかには営業一筋、生産一筋で、会計や法務についてはまったくの素人というケースも散見する。現代のグローバル化、法化、複雑化、流動化するレギュレーションや社会規範の中で、企業がコンプライアンスマターで致命的な打撃を受けるリスクはますます高まっている。この実態に対して監査役、監査委員についてあまりにもお粗末なかかる慣行を根本的に改め、社内出身や常勤の監査役、監査委員をコンプライアンスラインや財務会計ラインの専門家のゴール的な重要かつ栄光あるポストに位置づけなおし、就任した人材がその職責にふさわしい使命感と社内的影響力を持って活動すること、内部監査部門からの直接的なレポートラインを持つこと、またそこで必要な独立的な財政基盤を持つことをコーポレートガバナンス・コードに直ちに盛り込むべきである。

(11) 監査役等に求められる資質・知見・スキルで最も重要なのは健全な社会的規範意識であり、理不尽・不条理を見逃さず公正な企業経営を貫こうとする志であり、そのために相手が誰であろうと直言する心意気である。

⇔＜対置される見解＞

○監査役に必要なのは財務・会計・法務に関する知識であり、そうした素養に欠ける監査役が多いことが致命的な問題である。

➤＜補充項目＞

○社内監査役等の地位を高め、第2線（管理）や第3線（内部監査）を専門とする人材のキャリアゴールとしての魅力を高めることが重要である。

○精神主義の陥穽に陥ることなく～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作ることを合わせて努力する必要がある。

#### 【説明】

最後の十一番目の命題は、「監査役等にとって財務・会計・法務に関する知識は必要であるが、最も重要なのは健全な社会的規範意識であり、理不尽・不条理を見逃さず公正な企業経営を貫こうとする志であり、そのために相手が誰であろうと直言する心意気である。」

補充項目である、

最後に『監査役の覚悟』について。日本監査役協会提言でも監査役等の覚悟を求めています。端的にはいざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」であり、日常的には和して同じない対応が肝要です。しかし精神主義の陥穽に陥ることなく～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作ることを合わせて努力する必要がある、というのが取敢えずの結論です。

## 【補足説明資料】

### ■監査役の覚悟

#### 「体験的企業ガバナンス論(2)」オピニオン No.17 (2018.10)

日本監査役協会提言「監査役の選任及び報酬等の決定プロセスについて」

「6. おわりに」に次の事が書かれていました。「今後は制度面での改革も必要と考えるが、制度面での改革だけでは形式にとどまり、真の独立性の実現には至らないおそれがある。最終的には、監査役等の方々が独立性確保のために、覚悟を持って取り組むことが重要である。監査役等としての覚悟は、独立性の確保のみに求められるものではなく、監査役等としての職務全般を果たすためにも重要なものである。」

監査役の覚悟とは、端的にはいざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」であり、日常的には和して同じない対応が肝要ですが、精神主義の陥穽に陥ることなく～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作ることを合わせて努力する必要があると思います。最後に、当委員会委員でもある古川さんや私も含めた 7 人の仲間で作った同文館出版の『監査役の覚悟』の宣伝も行って、報告を終わります。

以上ご静聴有難うございました。

以上

## 監査役・いたさんのオピニオン（一般社団法人監査懇話会HP）

○監査役・いたさんのオピニオン No.27「公益資本主義」の可能性を考える

本稿は、2022年12月開催の日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会報告を加筆・修正したものです。

○ No.26「組織の私物化にどう対応するか」

本稿は、2020年12月18日開催の日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会12月例会報告「組織の私物化にどう対応するか」を編集したものです。

○ No.25「SDGsは「大衆のアヘン」なのだろうか～積極的に受け止め、真面目に反論する」

本稿は、2021年12月に行った日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会での報告を編集したものです。

○ No.24「CG改革の成果と課題～監査役等の視点からのCGコード改訂の評価」

……2021年9月2日監査技術ゼミでの報告の内、報告者の意見・主張に関わる部分を加筆・再構成

○ No.23「監査役を選任・報酬決定プロセスについて」

……2021年5月248回監査実務研究会で報告

○ No.22「関電事件の深層～二つの間と「組織を守る」倫理」

……2020年9月第239回監査実務研究会での報告を一部加筆・修正

○ No.21「監査役による経営者倫理と企業風土の監査」

……本稿は、昨年12月に行った日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会での報告です。

○ No.20「内部統制報告制度の問題点と実効性向上へ向けた監査役役割」

……2019年9月日本内部統制研究学会自由論題報告要旨

○ No.19「監査役制度が直面する諸課題～体験的企業ガバナンス論」

……2019年2月一橋大学如水会・監査役懇話会（ミミの会）で報告

○ No.18 ESG経営における監査役等の果たすべき役割（2018年12月21日）

……2018年12月 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会にて報告

○ No.17 体験的企業ガバナンス論(2)～『監査役覚悟』にみる監査役・ガバナンスの問題(2018年10月17日)

……2018年10月 ディレクトフォース企業ガバナンス部会で報告

○ No.16 体験的企業ガバナンス論(1)～ 監査役制度が直面する諸課題(2018年9月19日)

……2018年9月 ディレクトフォース企業ガバナンス部会で報告

○ No.15 CG改革の深化と反発、監査役が立向かうべき課題(2018年7月12日)

○ No.14 三様監査の連携一層の深化を目指して(2017年12月22日)

……2017年12月 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会にて報告

○ 番外編コーポレートガバナンス・コード原案に関する意見(2015年1月22日)

○ No.13 内部統制における過剰対応と二つの内部統制制度の統合～形式的でなく実効的な内部統制を支援する制度への見直し(2017年3月27日)

……2016年12月 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会にて報告

○ No.12 セイクレスト事件判決をどう受け止めるか～実務家の立場からの疑問（2016年7月27日）

○ No.11 労働コンプライアンスにおける監査役のあるべきあり方(2015年12月16日)

○ No.10 コーポレート・ガバナンス改革の最近の動向(2015年7月29日)

○ No.9 二つの内部統制(2015年7月17日)

○ No.8 コーポレート・ガバナンス・コードについて考える(2015年3月27日)

○ No.7 監査役の人事的独立性(2014年9月3日)

○ No.6 労働をめぐる諸問題と監査役の対応 ～ブラック企業、追出し部屋、ディーセント・ワーク(2014年5月16日)

○ No.5 武井一浩弁護士がガバナンス論を批判的に学ぶ(2013年11月15日)

○ No.4 内部統制における過剰対応問題とリスクアプローチ(2013年10月25日)

○ No.3 体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性（2013年9月24日）

○ No.2 監査対象とする問題領域の拡大 ～内部通報・ワンマン経営・ブラック企業・過剰統制(2013年3月22日)

○ No.1 内部統制や内部監査をめぐる11の論点(異論・暴論)(2009年8月20日)

……「一部修正の上、企業研究会『Business Research』2009年11月号、12月号に掲載」 以上