



# コーポレートガバナンス

(9月のごあいさつ)

平成24年9月24日(月)

8月7日の立秋を聴いて50日近くになるのに、まだ夏のような気候です。これを残暑というのでしょうか。

コーポレートガバナンスとは、  
(マネジメントの二つの機能)

企業経営の積極的な執行  
(企業活動の活性化・利益の最大化)

企業経営の保全と監視機能  
(企業リスクの適正な監視と防御)

コーポレートガバナンスとは企業や組織を効率的に経営することである。企業経営の基礎は、**経営陣の受託責任**である。それは適正な企業経営の為に、経営陣が認識すべき**最も基本的な条件**である。企業の規模の拡大と社会的な存在意義の高まりにつれて、経営陣の受託責任は重要性を増す。尚、受託責任とは東京経済大学の高山朋子教授が、「受託責任を基礎にした情報開示について」で述べておられる「**開示情報の基礎に受託責任**」の意味であり、証券募集業務や投資顧問の受託(者)責任ではない。一般的に言えば、他人や組織のために仕事をする者の責任である。

経営陣は、**企業経営の委託**を受けて、企業の**投資のポジション(財産)とその成果(採算)の向上**を図ることを職務としている。これは経営陣の基本的な義務であり、大企業であれ、中小企業であれその本質は変わらない。企業は経営上の成果をあげるために、**第一に統治の機関**を必要とし、その成果を維持継続する為に、**第二に評価・監視機関**を必要とする。この二つの機能により、**執行と監視の実**をあげ**企業価値を高める**ことができる。ところが、日本の企業、特に中小企業は**調和を重視する価値観が支配的**であり、**チームワークを欠いた少人数のスマートでない独断でのマネジメント**を行う傾向がある。それが組織の**不祥事**につながる。

**監視機能**とは、マネジメントの執行に対する**説明責任(アカウンタビリティ)**であり、組織の監視機能の重視である。それは、取締役(理事)会、株主総会(評議員会)、監査役(監事)、会計監査人、重要な従業員などの意見と**チェック機能の尊重**である。マネジメントは組織のチェック機能からの疑問に対して、前向きで**誠実な対応**をする必要がある。そのチェックに対して、事実と理由の説明を行う必要があり、それらを見たり、チェック機能を軽んじたり、故意に避けたり、理由の説明を欠いてはいけない。チェック機能に対するマネジメントの業務執行の正当性の説明が必要である。監視機能によるチェックはマネジメントの**業務に対する疑問**であり、無視や言い訳で済ませられるものではない。経営を委託している側(株主、従業員、政府、社会など)への受託者側からの説明と受止めなければならない。それを行わないことは、たとえ不祥事の有無にかかわらず、経営や組織の私物化であり、選任母体等の意向や利益を無視する**受託責任を欠いた行為**である。

最近、ある組織の監事を任期の途中で辞任したが、それは組織のチェック機能(監視機能)を無視して、自分たちの正当性のみを主張し、その理由や必要な説明を欠く、こそこそとしたマネジメントに**受託責任の欠如**と**執行の危うさ**を感じたからである。監事等の指摘に対して、隠したり逃げることなく、堂々とした合理的な理由説明を行ない、理事会等で決定過程を明確にすべきである。執行部は監事と意見を合せる必要はない。意見が合わないことを理事会で説明して、理事会で議論決定すればよい。意見の不一致は、監事とは別の監視機関であり、執行部を含めた決定機関である理事会等で、最終的に議論し決定すべきである。

**独断と隠蔽**は受託責任の欠如であり、組織に**後日の災い**を招かないとも限らない。