

2020年3月16日

## 抱負文 (社外取締役候補 岩崎二郎)

積水ハウスのコーポレートガバナンスを、適正なものに正したいということが、私が取締役候補者を受諾した理由です。コーポレートガバナンス不全に陥っている例は積水ハウスに限るわけではありません。日本の上場企業の多くが不適正なコーポレートガバナンスに甘んじているのではないかと心配しています。まずコーポレートガバナンスという言葉の正しい意味を理解している経営者は多くはないと思います。

コーポレートガバナンス・コード(副題:会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために。2018年6月1日東京証券取引所発行)をまず精読していただきたいと思います。このコードは株主が取締役及び取締役会に求める規律であると私は理解しています。

いくつかのことが要請されていますが、そのポイントは、次の3点といえます。

- 「経営の透明性の確保」
- 「情報開示(説明責任)」
- 「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」

一般従業員に対しては、コードは何も要求していません。従業員に対しては経営者がインタナルコントロールのため、ルール・内部規則を制定し規律を求めていくということだと私は考えています。従業員に規律を求めるには、その前提として、まず経営者がコーポレートガバナンス・コードが求める規律に従っていないなければならないのは当然のことです。

コーポレートガバナンスとインタナルコントロールを混同している経営者は少なくありません。世間で「ガバナンス、ガバナンス」と言っているので、自分たち経営者のことはさておき、ガバナンスの向上と称して、内部統制の締め付けを強化している会社もあります。私が体験した例では、上場会社の社長が「うちはコーポレートガバナンスがなっていないから、ルールを見直して従業員の統制を強化する」という話をしていました。これは「自分たち経営者は株主から求められている規律を守っていないが、従業員には厳しくあたるよ」と言っているのと同様のことです。コーポレートガバナンスの概念とインタナルコントロールの概念を混同しているためです。

では、積水ハウス事件の例では、経営者の規律は守られたのでしょうか。上記からは、いずれも全く守られていません。あれだけの事件が起きているのですから、事件の顛末・詳細を公表し、なぜそのようなことが起こったのか、原因を確定し、再発防止策を立てるのが普通の会社の在りようです。この事件に絡んで4名の代表取締役は株主代表訴訟を受け、大阪地裁から本件に関する調査報告書の提出を求められながら執拗に抵抗し続けてきました。当然、従業員に対しても詳細を明らかにしていません。また、2018年1月末の突然のCEO交代についても、株主、従業員、その他のステークホルダーに対して本当の理由・過

程を明らかにすべきです。4月に株主総会を控えた3カ月前のこの時期に、なぜ「若返り」と称してクーデターでCEOを交代させなければならなかったのか、未だにその点について説明がありません。「法定ではないから、あるいは法令に違反していないから」という言い訳は、コーポレートガバナンスでは通用しません。経営者としての規律を守っていない以上、残念ながら、積水ハウスの現取締役がその職責を継続するのは不可、といわざるをえません。

機会をいただければ、積水ハウスの例をきっかけとして、日本の上場企業のコーポレートガバナンスを世界に通用するレベルに向上させる一助になりたいというのが私の願いです。世界をアメリカに置き換えても結構です。私はアメリカの基準がいつも正しいとは思っていません。ただ、理想を目指して進もうとする姿勢と、その方策がまずいと分かれば、すぐ改正、廃止する強靭さと柔軟さは、我々も見習うべきと思います。今の日本のガバナンスのレベルでは海外の投資家は、日本の会社の情報を信じきれないのではないかと危惧します。その信頼を得るには、コーポレートガバナンスのレベルをまずアメリカ水準にすることが必要ではないかと考えている次第です。積水ハウスでそれが達成されれば、日本の他の会社に広がっていくことは容易であると信じております。

以上