

## 閉会の辞



### 安田 正敏（やすだ まさとし）

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 専務理事

1971年 株式会社日立製作所入社（本社企画室）。1973年 株式会社日立総合計画研究所出向。マクロ経済分析・予測、本社経営長期計画策定、日立の事業部門の事業戦略コンサルティングを行う。1983年 シティバンク東京支店金融デリバティブ部門ヘッド。1988年 シティコープ・スクリムジャー・ヴィッカーズ証券東京支店長。1992年 米国証券会社キャンターフィッツジェラルドの日本の代表者。2001年に独立し、プランナビ コンサルティング・エル・エル・シー設立。主にリスクマネジメントにおけるコンサルティングを行う。その間、2001年から2003年まで世界銀行のコンサルタント。2006年 MM 総研、取締役副所長。2010年3月株式会社ネットワークバリューコンポーネンツ社外監査役。2011年2月 株式会社コージツ（現在は株式会社好日山荘）社外監査役。2011年6月 株式会社アパレルウェブ社外監査役（現任）。2012年12月 株式会社FPG 社外監査役（現任）。1971年 東京大学経済学部卒、1978年 ローザンヌ大学経営大学院 IMEDE 卒（MBA）。

**司会：**最後に、実践コーポレートガバナンス研究会専務理事、安田正敏より閉会のご挨拶をさせていただきます。

**安田：**皆様、お忙しいところ、われわれ実践コーポレートガバナンス研究会の10周年記念シンポジウムに多数ご参加いただきありがとうございました。また、パネリストの先生方も、非常に真摯で忌憚のないご意見を聞かせていただき、かつ、この場だけでなく、準備においてもかなりのお時間をかけて準備させていただきどうもありがとうございました。また、田中先生も、非常に意義深いコメントをいただき大変ありがとうございました。

それから、このシンポジウムの準備と運営をしていただきました新社会システム総合研究所の小田中社長をはじめ、スタッフの方々にお礼を申し上げます。どうもありがとうございました。さらに、実践コーポレートガバナンス研究会の理事、スタッフの方にも、準備等で大変お世話になりました。ありがとうございました。

10周年シンポジウムの締めということで、門多さんと私がちょうど10年前につくり上げてこの方、いろいろなことがあったので、いろいろなことを申し上げたいのですが、ただ、1つだけ、これだけは言っておきたいということがありますので、それを述べたいと思います。

この10年間に、コーポレートガバナンスを巡っては、コーポレートガバナンス・コード、それから、スチュワードシップ・コード、会社法改正があり、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードも、できてから1回改正されているというようなことで、外形的な整備というのは、ちゃぶ台の上に一つ一つのせて、揃ったということだったのですが、しかしながら、そのちゃぶ台を引っくり返すような企業不祥事が頻発しています。残念ながらそういう現状です。この企業不祥事の際に、不祥事を起こした経営者がどういう態度、行動を取ったかというところで、私は基本的には2つあると思います。1つは「私が悪うございました」と辞任する、もう一つは、「この不祥事を收拾して、元の体制に戻すのは私の責任である」と言ってそのまま在任するという、2つのパターンがあると思うのです。

しかしながら、この2つのパターンには、共通する非常に重要な点が欠けているのです。それは何かというと、責任のある説明です。これが両方とも欠けているのです。これがない限りは、経営者の責任というのがはっきりしないということで、不祥事の根源が断たれないのではないかと考えています。なぜこういう責任ある説明ができないかということを考えていましたときに、塩野七生さんの本を読んで、二千年前に生きたユリウス・カエサルという言葉を出しました。それは、「人は見たいと欲することしか見ない」という言葉です。

これを経営者に言い換えますと、「経営者は、見たいと欲することしか見ない」ということになります。こういう経営者がもしもいたとしたら、見たくないことが起きたときに説明ができないのです。これが、根本的な原因ではないかと思います。そこで、この見たくないことを見せる責任というのが、やはり監査ではないかと思います。監査役等にしても、内部監査人にしても、経営の場面での役割は違いますけれども、やはり、見たくないことを見せるという役割というのは、非常に大きいと思います。

そのキーワードは、先ほどから議論に出ています独立性だと思います。つまり、監査主体が監査対象から独立するということをいかに確保するかということが、一番肝要なことだと思っています。そういう意味で、本日のシンポジウムの議論は、その独立性をどのように確保していくかということに尽きるかなと思っています。

われわれはこの10年を過ぎてもますます頑張っ、て、こういったことで活動を続けていきたいと思、いますので、今後とも、皆様のご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお、願い申し上げます。本日はどうもありがとうございました。

**司会：** これをもちまして、実践コーポレートガバナンス研究会10周年記念シンポジウムを終了します。

ご出席いただきました皆様、本日は誠にありがとうございました。