

## 第3章 EXERCISE のヒント

=====

### EXERCISE (テキスト 71 ページ)

- ① 新聞記事データベース（日経テレコンなど）を用いて、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に関する事例を1つ見つけ、その事例における改革の目的を整理してみよう。
- ② 以下の雪印メグミルクの事例を読み、なぜコーポレート・ガバナンス改革に継続的に取り組む必要があるのか考えてみよう。

#### ・雪印メグミルクの事例

雪印乳業（現：雪印メグミルク）は、集団食中毒事件前の2000年時点で、24名の取締役を擁していたが、社外取締役は選任されておらず、4名の監査役のうち2名が社外監査役という状況であった。事件後の2001年には、取締役を大幅に削減して9名としたが、依然として社外取締役は選任されず、監査役についても変更はなかった。雪印乳業は、集団食中毒の原因として、製造過程における品質管理が不十分であったこと、消費者の安全を最優先に考える姿勢が徹底されていなかったことをあげている。そのため、同社は、企業行動憲章・指針の制定、商品安全監査室の設置、食品衛生研究所の設立などに取り組むこととなった。

ところが、雪印乳業でこうした取り組みが行われていた中、2001年に子会社の雪印食品が政府の補助金を得るために牛肉の産地を偽装していたことが発覚した。事件発覚後、9名の取締役は全員交代し、2002年時点の取締役会は、取締役の人数に変更はなかったものの、1名を社外取締役とし、4名の監査役については、3名を社外監査役としている。雪印乳業は、子会社の牛肉偽装事件の原因として、企業倫理を徹底する意識が不十分であったことや、ホットラインが未整備であったことなどをあげ、事件後、社外取締役を中心とする社外有識者による企業倫理委員会を設置して、企業倫理ホットラインを整備した。

その後、雪印乳業では、企業倫理委員会により、従業員が参加する形で企業行動憲章が見直されるなどして組織風土改革が行われた。2009年、雪印乳業は、経営統合などにより、雪印メグミルクとなった。2023年には監査等委員会設置会社へ移行して、12名の取締役のうち4名を社外取締役とし、監査等委員には公認会計士の資格を有する者を選任している。

=====

### EXERCISE ①

・まず、新聞記事データベースを用いて、対象範囲を「全期間」に設定し、「コーポレート」「ガバナンス」「改革」あるいは「企業統治」「改革」と入力して検索してみよう。そして、検索結果の中から、いくつかの記事を確認してみよう。

- ・記事の中には、コーポレート・ガバナンス改革について、その目的について言及しているものがあるはずである。
- ・検索結果の記事の中から、コーポレート・ガバナンス改革が活発に行われる制度的な条件についても調べてみよう。

## **EXERCISE ②**

- ・まず、雪印乳業（現在の雪印メグミルク）のコーポレート・ガバナンスの変遷について整理してみよう。
- ・雪印乳業の関わった不祥事とその影響について確認してみよう。
- ・同じように不祥事を起こした企業がどのようなコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいるかについても確認してみよう。