

ベーカー街のガバナンス寓話

『ベーカー街 221B 探偵社（指名委員会等設置会社）の実質なるガバナンス』

大林守（JCGR 理事）

本稿は、指名委員会等設置会社『ベーカー街 221B 探偵社』を舞台にした東京証券取引所コーポレートガバナンス・コード版の寓話に対し、JCGR の主張するコーポレートガバナンス原則および現代株式会社論（JCGR 理事長若杉敬明）を反映させた寓話を提供します。JCGR 版に変更した文言には下線を付し、変更された東証 CG コード版の文言は【元文言】の形式で青字表記にて直後に挿入してあります。少し読みにくい箇所もありますが、東証と JCGR のガバナンスの考え方の違いを浮き彫りにすることを意図しました。

本稿は、大林守（JCGR 理事）が開発した対話型寓意総合（DAS: Dialogic Allegory Synthesis）（#）を応用したものです。第一段階の DAS として、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードをベースにした寓話を生成 AI と対話的にチューニングして作成、そして第二段階として、作成した寓話を JCGR のコーポレートガバナンス原則と「現代株式会社論」を反映させるように生成 AI に書き換えを指示し、対話的にチューニングしました。これにより、以下の寓話では JCGR の主張するベストプラクティスを、東証 CG コードとの対比で描写していることになります。なお、寓話はシャーロック・ホームズのパステージュ仕立てにしました。ですから、配役や誇張表現はシンボリズムとして理解してください。

第 1 部：ガバナンス寓話

■ プロローグ：ベーカー街のガバナンス理念

ロンドン。それは、不確実で激動する市場経済という名に覆われた、未踏のフロンティアである。

これは、将来創出するフリー・キャッシュフローの現在価値を基礎とする事業全体の経済価値（企業価値）の持続的向上【単なる守りの統治にとどまらず、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して】歩みを止めない上場会社『ベーカー街 221B 探偵社』の、不断なる経営の記録である。

彼らの果てなきミッション。それは、最新の犯罪捜査鑑識機器の設置および研究開発（投資・

知的財産)を行い、ベーカー街のイレギュラーズたちという人的資本(ダイバーシティ&インクルージョン)へ積極的に投資を行い、未解決の難題を果敢に探索すること;最終リスク負担者であり残余請求権者である依頼者(株主・プリンシパル)の利益である株主価値を持続的に最大化すること【会社の真の資本提供者である依頼者(株主・投資家)の権利・平等性を確保し、中長期的な株主価値を持続的に最大化すること】;そして、ハドソン夫人やベーカー街に集う人々(多様なステークホルダー)との適切な協働を通じて社会に確かな安心を紡ぎ出すこと【ハドソン夫人やベーカー街に集う人々(従業員・顧客・地域社会等のステークホルダー)との適切な協働を通じて社会へ新たな価値を創出すること】;そして、取締役会に設置された三つの委員会による実質的な『ボードガバナンス(取締役会・委員会の運営体制)】【実質的なコーポレートガバナンス】』と、マイクロフト率いるアドバイザリーボードの助言を胸に、未だ誰も達したことのない真実へ、迅速かつ果敢に踏み出すことである!」

第1幕：馴れ合いの実効性評価と、あの女性の視線

上場会社『ベーカー街 221B 探偵社』の暖炉の火がはぜる中、取締役 兼 代表執行役社長 (CEO) 【代表取締役社長 (CEO)】であるシャーロック・ホームズ(エージェント)は、非業務執行取締役としてコーポレートガバナンス(セクレタリー機能)を統括するジョン・H・ワトソン博士、および事務局実務を担うビリー助手と、毎年恒例の「ボードガバナンス(取締役会)の実効性に関する分析・評価【取締役会全体の実効性に関する分析・評価】」の書類にサインをしていた。お互いに気まずい波風を立てたくない二人は、形式的な匿名アンケートに「推理の実効性は最高レベル:オール5(満点)」と答え合っていた。

しかし、221Bの書斎に、香水の香りと共に冷徹な眼光を持つ女性が入ってきた。指名委員会委員長および取締役会議長を務める【独立社外取締役であり取締役会議長を務める】独立社外取締役、アイリーン・アドラー(あの女性)である。傍らには、独立社外取締役 兼 監査委員会委員長 兼 リード独立社外取締役(LID)のホールダネス公爵、独立社外取締役 兼 報酬委員会委員長のヘンリー・バスカヴィル卿、221Bの住環境とクルーの生活基盤を守るハドソン夫人が静かに控えていた。

「ホームズ。この取締役会評価は、完全に自己満足の『馴れ合い』です。我が社のボードガバナンスの実効性【取締役会全体の実効性】は、現在極めてゼロに近い【形骸化している】と断定します」

ホームズは不満げにパイプの煙を燻らせた。「どういうことだ、アイリーン?我々は『取締役会規則(Board Charter)』および各委員会の『委員会規則(Committee Charter)』を制定し、独立社外取締役を中心に(過半数以上で)構成される、JCGRの厳格なボードガバナンス原則をクリアしている【独立社外取締役を過半数(プライム市場基準の3分の1以上)選任し、あなたを『取締役会議長』に、ホールダネス公爵を『監査委員長 兼 LID』に、バスカヴィル卿を

『報酬委員長』に据え、兄のマイクロフトを『アドバイザリーボード議長』に置く先進的なガバナンス体制を敷いている】。実績も十分だぞ！」

「形式的な構成比率（ルールベース）をいくら満たしても、中身が伴わなければ意味はありません」とアドラー議長は冷然と言い放った。「第一に、経営を監督する取締役会（ボード）の側に、毒物学や先端科学、人権 DD（デューデリジェンス）に関する専門知識を持つ独立社外メンバーが決定的に不足しています。つまり、取締役会に『将来の成長戦略に照らして必要なスキル・マトリックスの偏りと欠落』が存在します。第二に、ワトソンは非業務執行取締役でありながら、あなたの独断的な捜査方針（CEO の独走）や、パイプタバコ常用で社内禁煙規定違反という重大なリスクに対し、取締役会で一度も本質的な異論を表明していない。これは『組織的な沈黙』です。形式的なアンケート数値で『実効性あり』と報告することは、ボードガバナンスの完全なる形骸化です。今すぐ第三者評価機関による本質的な個別面談レビューを導入し、この実効性評価の結果を、個々の取締役の『再任適否の厳格な審査』および個別の能力開発プログラムへ直接連動させ、個々の資質を徹底的にスクリーニングするボードガバナンスの実質化を断行すべきです。」

第 2 幕：指名委員会の密室（CEO サクセッションとアドバイザリーボードの助言）

取締役会議長であり指名委員会委員長を務める【指名諮問委員会を主導する】アイリーン・アドラーは、監査委員長兼 LID のホールダネス公爵、報酬委員長のヘンリー・バスカヴィル卿、アドバイザリーボード議長を務めるホームズの兄、マイクロフト・ホームズと共に 221B の書斎に『CEO サクセッションプラン（代表執行役後継者計画）』のファイルを広げた。アドラー議長およびマイクロフトとシャーロックは、企業価値創造という共通の使命を担うパートナーだが、同時に、代表執行役（CEO）の選解任は、現任 CEO から完全に独立した指名委員会が審議・提言（勧告）プロセスを主導し、独立社外取締役が過半を占める取締役会が決定・決議することによって、権力の私物化を防ぐ厳格な規律が働いている。CEO であるシャーロックは、自らの後継者を独断で決める権利（権力の私物化）を持たない。

「シャーロック。お前の卓越した天才的知見は、現在の『221B』の強みであるが、同時に持続可能性における『最大のリスク』だ」と、アドバイザリーボード議長であるマイクロフトが重厚な声で言った。「お前が何らかの事件（不測の事態）で倒れるか、あるいは資質を失い解任された場合、将来創出するフリー・キャッシュフローの源泉（企業価値）が枯渇する。私は助言機関の長として提言する。東ロンドンの暗黒ドックに潜む闇は国際犯罪組織と直結しており、目先の個別事件の解決のみならず、地政学リスクやサプライチェーン統治（人権 DD）を見据えた戦略へ舵を切らねばならない。まず、スコットランド・ヤード（警視庁）との間で長年不

透明に維持されてきた持ち合い資金（政策保有株式）の保有合理性を厳格に精査・検証し、直ちに売却・縮減せよ。そして回収した資本を、最新犯罪捜査鑑識機器とその研究開発（投資・無形資産投資）と、イレギュラーズの安全・能力開発という人的資本投資へと再配分するのだ。そして何より、アイリーン率いる指名委員会の監督とサクセッション・プロトコルに従い、自らの受託者責任を自律的に全うせよ。」

アドラー指名委員長は机の上に、執行役としてベーカー街の各部門を率いるベーカー街イレギュラーズ（現場執行部門）のリーダー、ウィギンズおよびシンプソンをはじめとする候補者たちの育成ロードマップを提示した。「指名委員会は、CEO のサクセッション計画だけでなく、取締役会全体の継続性とバランスを保つ『取締役会サクセッション計画（Board Succession）』を策定しています。犯罪の巧妙化に応じ、取締役の任期、独立性、スキル、多様性を踏まえ、ボード全体の構成（スキル・マトリックス）を計画的に刷新・交代させます。ウィギンズやシンプソンには現場の執行実務だけでなく、サステナビリティ課題や資本コストを理解させるため、指名委員会が監督する特別訓練プログラムを履修させています。」

「そしてシャーロック、もしお前が今後、客観的な業績目標（事件解決率や将来のフリー・キャッシュフロー創出力）を達成できず、または受託者責任に反する倫理的逸脱を見せた場合、我々指名委員会は、客観的な解任基準に基づき取締役会へ解任を提言し、取締役会に代表執行役の解任を決議させる解任プロトコルを即座に稼働させる用意がある。この厳格なサクセッション・プロトコルがあるからこそ、CEO たるお前に、委ねられた権限に対する信賞必罰を含む極めて厳格な結果責任、すなわち『アカウンタビリティ（結果責任）』が課されているという健全な緊張感が生まれ、経営の自律が保たれるのだ。」

ホームズは深く頷いた。「私が倒れても、真実を追う 221B の経営は制度（ガバナンス）によって持続される、というわけか。異論はない。アドラー議長らの指名委員会による厳格な監督と、マイクロフトの助言を全面的に受け入れよう【アドラー議長らの監督と、マイクロフトの助言を全面的に受け入れよう】。」

第3幕：通報と監査・報酬のダイレクト報告ライン

221B 探偵社が、警視庁の管轄も及ばない暗黒の東ロンドン Dock（情報の非対称性が極めて高い未開拓市場）の捜査に踏み込むにつれ、ベーカー街に資金を預けた株主である依頼者（プリンシパル）からは現場の状況が完全に見えなくなった。

ここで、代理人（エージェント）たるホームズにモラルハザードの誘惑が生じる。ホームズは、最終リスク負担者である依頼者（株主・プリンシパル）の『株主価値最大化』に資する本来の資本配分（受託者責任）から逸脱し【株主から託された本来の資本配分から逸脱し】、モリアーティ教授の影がチラつくセバスチャン・モラン大佐経由で、個人的な知的好奇心を満たすための高額な化学実験機材を購入・流用（経営資源の私的流用・利益相反取引）しようとしたのである。

しかし、現場を執行する執行役であるイレギュラーズのウィギンズ、およびモリアーティ組織内部の情報提供者フレッド・ポーロックがこの不透明な取引の兆候に気づいた。ウィギンズは身元の秘匿と不利益取扱いの絶対的禁止が保証された「経営陣（CEO）から完全に独立した内部通報窓口（アドラー直通通信）」へ通報し、ポーロックは外部情報提供窓口へ通報した。

さらに、ワトソン取締役が統括する事務局機能から完全に独立し、ホールダネス公爵が率いる監査委員会に直属する専門の内部監査部門『バベッジ分析課』の責任者オールド・シャーマンは、名犬トビーの如き優れたデータ追跡犬を用いて、CEOであるホームズへの報告ラインとは別に、ホールダネス公爵およびアドラー議長へ直接データを送信する客観的な「内部監査の二重報告ライン（Dual Reporting Line / ダイレクト・ライン）」を、十分な権限と資源（バベッジの機械式計算機）の適切な担保のもと稼働させた。

ホールダネス公爵（監査委員長・LID）、ヘンリー・バスカヴィル卿（報酬委員長）、アドラー指名委員長は即座に指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会緊急合同会合を招集した。「ホームズ、トビーのデータ追跡とウィギンズらの通報・情報提供により、あなたの私的流用の計画が判明しました。計画が実行されると、株主から託された受託者責任に対する明白な裏切りです。我々報酬委員会（バスカヴィル卿）は、成果に対する結果責任（信賞必罰）を厳格に問い、今期の業績連動報酬をゼロにし、支給済み報酬の返還を求めるクローバック制度を適用します。さらに指名委員会は、取締役会に対する代表執行役の解任勧告および後継選任案の提言手続きを開始します。」

ホームズは冷や汗を流し、自らの慢心と特権意識を深く恥じた。「.....すまない、アイリーン、ホールダネス閣下。託された大切な資源を私的に流用することは許されない。この支出は直ちに事件解決に直結する『毒物分析用の現場試薬』の購入に是正する。そして、この決定プロセスをすべて『ワトソンの事件簿（非財務情報）』に事細かに記録し、依頼者への、信賞必罰を伴うアカウンタビリティ（結果責任）を全うしよう。」

指名委員会および取締役会は、ホームズの行為が重大な受託者責任違反の未遂であったことを重く受け止めつつも、内部通報と独立監査により実行直前に阻止されたこと、ホームズ自らが即座に不当な支出を取り消して『現場試薬の購入』へ自発的に是正したこと、ならびに報酬委員会による『今期業績連動報酬全額カット（ゼロ）およびクローバック制度の適用』という厳罰を受け入れたことを総合的に勘案した。その結果、指名委員会は即時解任の提言を見送り、厳重注意および今後の厳格な特別監視を前提とした『留任・執行継続』を取締役に提言し、承認決議された。

第4幕：モリアーティの「ルール悪用」と『ワトソンの事件簿』（原則へのExplain)

暗黒街の首領ジェームズ・モリアーティ教授およびセバスチャン・モラン大佐は、自らの不正取引（モラン大佐経由での不当な資金流用未遂）が阻止された後、コーポレートガバナンス・コード〔原則 3-1：情報開示の充実（非財務情報・リスク管理・R&D 投資等）〕の規定を逆手に取った狡猾なトラップを仕掛けてきた。モリアーティらは市場関係者および市場自主規制機関（ロンドン証券取引所・SRO）の上場審査官を務めるレストレード元警部（ここではすでに引退していると想定）に対し、「221B 探偵社は原則 3-1 に従い、現在進行中の未解決事件に関するリスク情報、現場執行チーム（ベーカー街イレギュラーズ）の具体的な捜査手法、および最新の毒物鑑識・犯罪捜査分析（R&D）の実験データを市場に全面開示すべきだ」と強い圧力をかけるよう唆したのである。モリアーティらの真の狙いは、公開された開示情報を悪用して 221B の最新犯罪捜査分析を無効化し、現在進行中の捜査を妨害するとともに、情報提供者やクライアントを脅迫して探偵社の信用と企業価値を根底から失墜させることにあった。

この不穏な動きに対し、現場を指揮する執行役ウィギンズおよびモリアーティ組織内部の情報提供者フレッド・ポーロックは、「捜査手法や R&D データが市場開示されれば、情報提供者の生命が直ちに危険に晒され、依頼人への守秘義務が破綻して現在進行中の捜査が壊滅する」と、アドラー直通の独立通報窓口へ緊急通報を行った。通報を受けた独立社外取締役のアドラー議長、ホールダネス公爵（監査委員長・LID）、バスカヴィル卿（報酬委員長）、およびホームズ CEO は、モリアーティ一味の「ルール悪用（形だけの全面コンプライの強要）」の罠を完璧に見抜いた。

アドラー議長とホームズ CEO は一步も引かず、形式主義的な全面開示要求を一蹴した。「コーポレートガバナンス・コード原則 3-1 の神髄は、ひな型通りの開示で会社や依頼人を危険に晒すことではなく、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた『プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）』にあります。我が社にとって『現在進行中の捜査手法』『クライアントのプライバシー』『未解決事件の証拠データ』は最重要資産であり、これを全面開示すること

は依頼人への受託者責任を裏切り、将来のフリー・キャッシュフロー創出力を自ら破壊する愚行です。我々はあえて、個別の捜査プロセスや先端犯罪捜査分析（R&D）の詳細開示については形式的に不実施（Explain）を選択し、限定的開示にとどめます。その代わり、**『依頼人の守秘義務履行および犯罪組織からの捜査妨害防止のため、個別の捜査プロセスや先端犯罪捜査分析（R&D）の詳細開示は控え、限定的開示にとどめる』**という主体的かつ合理的な理由を明確に説明（Explain）し、株主と市場の理解を得るアカウンタビリティーを全うするのです。」

エピローグ：『ワトソンの事件簿』の電信送信

事件が無事解決した後、221B 探偵社はすぐに次のプロセスへ移行した。取締役会事務局を統括するワトソン博士（非業務執行取締役）および実務を担うビリー助手は、事前に必要なデータを要約・配備し、審議を効率化する能動的ファシリテーション機能を高度化させていた。また、ラングデール・パイクは資本市場や機関投資家（スチュワードシップ）との対話フィードバックを事務局に供給した。

ワトソンは、意思決定プロセス、実質化した取締役会評価の実績、ヤードとの持ち合い資金（政策保有株式）の売却・回収実績、バベッジ分析課（シャーマン&トビー）による内部監査と通報制度の運用実績、そして指名委員会が主導する「取締役会サクセッションおよび CEO 後継者計画の枠組み（スキル・マトリックス）」をまとめた、付加価値の高い「調査統合報告書（統合報告書）」を編集した。

「ホームズ、この報告書は、依頼者への定時株主総会に十分先立つ『3 週間以上前』に電信送信を完了しました。また、外国籍の依頼人（海外投資家）も即座に権利行使の判断ができるよう、完全に『複数言語（英文開示）』に対応させてあります。」

迅速な電信（テレグラフ）を通じて報告を受け取った依頼者（プリンシパル【株主・投資家】）たちは、形式主義的な機械的チェックリストで難癖をつけることなく、221B 探偵社の自律的で誠実な報告とエクスペインに、深い納得と信頼を寄せた。

「ベーカー街 221B 探偵社の諸君。執行と監督の高度な分離（指名委員会等設置会社）を実践し【形式的なルールに縛られず】、プリンシプルの精神に則って果敢にリスクを取り、その不祥事防止態勢、そして最も重要である『指名委員会主導の計画的な CEO サクセッションプラン【自らの弱点から目を背けない実効性評価】』までをも実質的に語ってくれたことに敬意を表する。君たちとの間に、真の対話（エンゲージメント）が成立した。引き続き実質的なボードガバナンスを継続してほしい。」

ホームズは、221B の暖炉の前に集う仲間たち――ワトソン、アドラー議長、ホールダネス公爵、バスカヴィル卿、マイクロフト、ハドソン夫人、ビリー、パイク、シャーマン、アンド執行部門を率いるウィギンズやシンプソンらイレギュラーズたちを見渡し、力強く言った。「ワトソン、次のアジェンダをセットしてくれ。我々の終わりのなき旅（持続的な企業価値の創造）は、今ここから、さらなる高みへと進む！」

【結びの警句：ガバナンスの真髄】

「ガバナンスの真髄とは、外形的な適合に安住せず、自律の精神を以て自らの弱点を隠すことなく不断に自己革新を行い、信託された資本に対する冷徹な結果責任（アカウンタビリティ）を通じて、持続的な企業価値という唯一の真実を証明し続けることに他ならない。」

第2部：配役と役割の解説（東証CGコード・JCGR原則対応）

第一部の寓意ストーリーで登場した主要登場人物と、JCGR コーポレートガバナンス原則および東証コーポレートガバナンス・コードは、以下のように対応しています。

1. 取締役 兼 代表執行役社長（CEO・エージェント）：シャーロック・ホームズ

天才的な観察・推理眼を持つ諮問探偵。取締役および事業執行のトップ（兼務）として迅速・果断にリスクテイクして難事件を解決するが、依頼人（株主）から見えない暗黒ドックで個人的な実験機材（モラン大佐経由）へ調査費を流用しようとするモラルハザード（利益相反・原則 1-7 / JCGR 原則 5-1, 5-3）の誘惑と戦う。指名委員会の監督と解任プロトコルを自律的に受容する。

2. 独立社外取締役 兼 取締役会議長 兼 指名委員会委員長：アイリーン・アドラー（あの女性）

ホームズが生涯で唯一「あの女性」と呼び敬意を払う独立した知性。実兄マイクロフトが経営に関与することによる親族間利益相反を排し、真の独立社外取締役として取締役会および指名委員会を主導（原則 4-8, 原則 4-7, 原則 4-10（1） / JCGR 原則 3-4, 4-2）。CEO 選解任の審議・提言プロセスおよび取締役会サクセッション（Board Succession）を厳格に管轄する。

3. 独立社外取締役 兼 監査委員会委員長 兼 リード独立社外取締役（LID）：ホールダネス公爵

最高位の貴族・大資本提供者の代表。最終リスク負担者である株主（プリンシパル）の利益を保護するため、LID として独立社外取締役のみの「エグゼクティブ・セッション」を主導（原則 4-8（2） / JCGR 原則 3-4-3）。バベッジ分析課（シャーマン&トビー）の二重報告ライン（Dual Reporting Line / 原則 4-13（2） / JCGR 原則 4-4-3）を受け、不祥事にクローバック制度（原則 4-2（1） / JCGR 原則 4-3-8）を適用する。

4. 独立社外取締役 兼 報酬委員会委員長：ヘンリー・バスカヴィル卿（バスカヴィル家の継承者）

『バスカヴィル家の犬』に登場する広大な名門領有資産の継承者。独立社外取締役として、CEO の業績評価および業績連動報酬・クローバック制度（報酬返還）を統括する報酬委員会委員長を務め、受託者責任に基づく成果主義（アカウンタビリティ）と信賞必罰を主導する（原則 4-10（1）, 原則 4-2（1） / JCGR 原則 4-3, 4-3-8）。

5. アドバイザリーボード（助言機関）議長：マイクロフト・ホームズ（兄）

英国政府の大規模情報網を統括する最高知能。実兄としての親族関係による独立性の疑問を回避するため、法

的な決議権を持たない助言機関のトップに就任。地政学リスク、無形資産（R&D・人的資本）への資本配分、人権 DD などの戦略を CEO にアドバイスし、ボードの監督体制に従うよう諭す（原則 4-1, 原則 4-2 / JCGR 原則第 3 章, 5-3）。

6. 取締役（非業務執行）兼 コーポレートガバナンス担当（セクレタリー統括）：ジョン・H・ワトソン博士

ホームズの相棒で正典の記録者。会社法 331 条 4 項に配慮した非業務執行取締役として取締役会事務局（ビリー等）を統括・指導し、能動的ファシリテーターとして審議アジェンダを事前要約・配備（原則 4-13（1）/ JCGR 原則 1-7, 3-5-3）。非財務情報を包含した『調査統合報告書（原則 3-1 / JCGR 原則 7-3-1）』の編集・開示を指導する。

7. 社内環境・ファシリティ & 人的資本（ウェルビーイング）統治責任者：ハドソン夫人

221B の家主。過酷な捜査を続けるホームズやイレギュラーズの健康・労働環境（人的資本投資・ウェルビーイング・原則 2-4（1）/ JCGR 原則 1-4, 1-8）を要望し、経営資源配分のバランスを牽制する。

8. 取締役会事務局（セクレタリー）アシスタント：ビリー

221B の少年従者。ワトソン取締役の指導のもと、取締役会事務局の実務担当として、取締役へ会日の十分前にアジェンダや比較データを迅速に配布・調整する（原則 4-13（1）/ JCGR 原則 4-5-3）。

9. 執行役・現場執行部門（リーダー）：ベーカー街イレギュラーズ（ウィギンズ & シンプソン）

街頭情報網を駆け回る現場執行チーム。リーダーのウィギンズはホームズの不当な資金流用に気づき、報復を恐れず『アドラー直通通信（内部通報窓口・原則 2-5 / JCGR 原則 5-2）』に通報。指名委員会の特別プログラムで CEO 候補者として育成される。

10. 専門内部監査部門『バベッジ分析課』& 追跡データシステム：オールド・シャーマン & 名犬トビー

ワトソンの事務局機能から完全に独立した監査チーム。剥製師シャーマンが管理し、優れた嗅覚を持つ名犬トビーのごとくデータログを追跡して、不祥事をホールダネス公爵（監査委員長）へダイレクト送信（Dual Reporting Line / 原則 4-13（2）/ JCGR 原則 4-4-3）する。

11. 外部情報提供者（利益相反・不祥事の外部告発者）：フレッド・ポーロック

モリアーティ組織内部の情報提供者。221B の内部者ではない外部者の立場から、モラン大佐経由での経営資源の私的流用・利益相反取引（原則 1-7 / JCGR 原則 6-5-2）の裏情報をアドラー直通の外部情報提供窓口（原則 2-5 / JCGR 原則 4-4-5）へ密告する。

12. 資本市場・IR・株主エンゲージメント担当：ラングデール・パイク

社交界・市場の噂に通じる情報源。機関投資家（スチュワードシップ）との建設的な目的を持った対話（基本原則 5, 原則 5-1 / JCGR 原則 6-3-1, 6-4-1）のフィードバックを事務局に提供する。

13. 公的規制当局（ハードロー監視）& 市場自主規制機関（SRO / ソフトロー審査官）：G・レストレード元警部 & ロンドン証券取引所（上場審査官）

スコットランド・ヤードのレストレード元警部は法令遵守（ハードロー）を見守り、ロンドン証券取引所（カペル・コート）の上場審査官はモリアーティらに促されて原則 3-1 の全面開示を求めるが、221B の『依頼人保護と捜査妨害防止のための限定的開示（原則 3-1 Explain）』の合理性に深く納得させられる。

14. 利益相反取引相手・モラルハザードの誘惑：ジェームズ・モリアーティ教授 & セバスチャン・モラン大佐

犯罪界の首領と側近。ホームズ（CEO）を惑わすモラルハザードの誘惑、経営資源の私的流用・利益相反取引（高額機材の購入・原則 1-7 / JCGR 原則 2-6, 6-5-2）、および原則 3-1 開示規定の悪用による捜査妨害を画策する影の勢力。

第3部：ガバナンス・マッピング対照表

以下は、ベーカー街 221B 探偵社のガバナンス構造の、東証コーポレートガバナンス・コードと JCGR コーポレートガバナンス原則との対応関係を示す対照表です。

登場人物・シンボル	原則の概念・役割	対応するCGコード原則	対応するJCGR原則
依頼者（プリンシパル）	残余請求権者・最終リスク負担者たる株主・投資家	基本原則 1, 解釈指針	JCGR 原則 1-3, 2-9
シャーロック・ホームズ	取締役 兼 代表執行役社長（CEO・エージェント）	基本原則 4, 原則 4-3 (1)	JCGR 原則 5-1, 5-3
アイリーン・アドラー	取締役会議長 兼 指名委員会委員長	原則 4-3 (1), 原則 4-7, 原則 4-10 (1)	JCGR 原則 3-4, 4-2
ホールダネス公爵	独立社外取締役 兼 監査委員会委員長 兼 LID	原則 4-8, 原則 4-8 (2), 原則 4-12	JCGR 原則 3-4-3, 4-4
ヘンリー・バスカヴィル卿	独立社外取締役 兼 報酬委員会委員長	原則 4-10 (1), 原則 4-2 (1)	JCGR 原則 4-3, 4-3-8
マイクロフト・ホームズ	アドバイザーボード（助言機関）議長	原則 4-1, 原則 4-2	JCGR 原則第 3 章, 5-3
ジョン・H・ワトソン博士	取締役（非業務執行） 兼 ガバナンス担当（セクレタリー統括）	原則 4-13, 原則 4-13 (1)	JCGR 原則 1-7, 3-5-3
ハドソン夫人	社内環境・ファシリティ&人的資本統治責任者	基本原則 2, 原則 2-4 (1)	JCGR 原則 1-4, 1-8
ビリー	取締役会事務局（セクレタリー）アシスタント	原則 4-13 (1)	JCGR 原則 4-5-3
ウィギンズ&イレギュラーズ	執行役（現場執行部門リーダー）	原則 4-1, 原則 4-1 (1)	JCGR 原則 5-2
オールド・シャーマン & トビー	専門内部監査部門『バベッジ分析課』&データ追跡	原則 4-13 (2)	JCGR 原則 4-4-3
フレッド・ポーロック	外部情報提供者（利益相反・不祥事の外部告発者）	原則 2-5	JCGR 原則 4-4-5
ラングデール・パイク	資本市場・IR・株主エンゲージメント担当	基本原則 5, 原則 5-1	JCGR 原則 6-3-1, 6-4-1
G・レストレード元警部 & 取引所	公的規制当局（ハードロー） & 市場自主規制機関（SRO）引退警部	コードの基本姿勢（Comply or Explain）	JCGR 原則前文（プリンシプルベース）

登場人物・シンボル	原則の概念・役割	対応するCGコード原則	対応するJCGR原則
モリアーティ教授 & モラン大佐	利益相反取引相手・「ルール悪用」の罠の仕掛け人	原則 1-7, 原則 3-1	JCGR 原則 2-6, 6-5-2
「オール5」アンケート打破	第三者機関による取締役会実効性個別評価	原則 4-11 (3)	JCGR 原則 3-8-1, 3-8-2
CEO&ボードサクセッション	指名委員会主導のCEO選解任・ボード刷新計画	原則 4-3 (1), 原則 4-11 (1)	JCGR 原則 3-6-5, 4-2-5
アドラー直通通信&二重報告	独立通報窓口 & 監査委員会への Dual Reporting Line	原則 2-5, 原則 4-13 (2)	JCGR 原則 4-4-3, 4-4-5
原則 3-1 非財務開示の戦略的 Explain	プリンシプルベース & コンプライ・オア・エクスプレイン	コード基本姿勢, 原則 3-1	JCGR 原則 3-6-4, 解釈指針
『ワトソンの事件簿』発送	調査統合報告書の総会 3 週間前早期開示・英文開示	原則 1-2 (2), 原則 1-2 (4), 原則 3-1	JCGR 原則 7-2-2, 7-3-1

(#) 大林守、贅沢は敵か? — Dialogic Allegory Synthesis (対話型寓意総合) 試論覚書
 一、専修大学商学論集、No.124, (2027 刊行予定) で発表予定。

McCloskey は「経済学のレトリック」という論文において、「経済学者は実証主義の作法を装いつつ、実際には隠喩と物語という二つの修辞によって同僚を説得している」と喝破した。そして、健全な方向性は、経済学者が「自分たちはレトリックを使っている」ことを自覚することにより、豊かな学術的対話を取り戻すことであるとした。この認識に立脚した手法として考案した方法論が、対話型寓意総合 (DAS : Dialogic Allegory Synthesis) である。

DAS は、分析者と生成 AI との批判的かつ協働的な対話を通じ、抽象的な「理論モデル」と、それから生成された「寓話」を反復させ、作業仮説をより高次の理論と寓話へ総合する手法である。まずリサーチクエスションに応じた作業仮説から理論モデルを構築する。次にその理論モデルを寓話へ翻訳し、理論モデルを寓話という疑似社会に投影させることで、モデル上は正しいが不自然な振る舞いや文脈上の破綻を可視化する。次に、寓話で露呈したほころびについて分析者と AI が対話し、理論モデルに必要な補正を組み込み直し、寓話を完成させる。なお、DAS の性質上、反復の収束の判断は、寓話の質が主観的にそれ以上の向上が望めないと判断した時点で収束と判断している。ただし、DAS には、再現性に難点がある。生成 AI の性質として、同じプロセスを踏んでも同じ応答が出ることはないので、完全な再現性は期待できない。しかし、同時に、大きく異なる応答が出力されることは確率的に非常に低い性質も持っている。

寓話のメリットは、第一に認知的・心理的ハードルを低下させることである。第二として、理論の背後にある「変数間の関係性」を具体的なイメージに変換し、計算を強いることなく本質的な構造を感覚的に理解させることができる。これにより、システム全体の俯瞰を可能とし、個々の技術的な詳細に迷い込ませず、全体像や動的な関係性を直感的に伝えることを可能とする。第三に、多様な層との円滑なコミュニケーションを可能とする。前提知識が全く異なるステークホルダー間で議論する際、全員が同じ方向を向いて話すための「共通言語」として強力に機能し、広い層とのコミュニケーションを円滑にする。

もちろん、デメリットはある。第一に、過度の単純化による誤解を生ずる可能性が排除できない。複雑な例外処理や制約などがそぎ落とされるため、聞き手に簡単に実現できるという誤った認識を与えかねない。第二に、メタファーの限界と破綻がある。どんなに優れた例えでも100%一致することはない。アレゴリー内の論理を実際にそのまま拡張して適用しようとするとう破綻する。第三に、議論が脱線する可能性がある。課題そのものではなく、「その例えは現実的でない」といった別の議論に流れてしまう可能性がある。第四に、受け手の背景知識への依存がある。特定の文化に依存したアレゴリーは、それに親しみがない聞き手にとっては逆に理解を妨げることになる。第五に、専門家同士の議論における効率低下がある。既に高度な専門知識を共有している専門家同士の場合は、正確な専門用語を直接用いる方が圧倒的に早く誤解が生まれない。

なお、本稿での DAS の応用は、理論モデルにあたる東証 CG コードあるいは JCGR の CG 原則と株式会社論は確定したものであるから、DAS 本来のように理論モデルの改善は行わず、寓話の改良のみを対話的に反復して行った。

本稿で利用した生成 AI は 2026 年 9 月時点における以下である。

- Claude Pro : Fable5.1
- Google Gemini 3.1Pro、Google Gemini Notebook