

法務の役割って何ですか？その7 車の両輪論は実効性がない

鳥飼総合法律事務所 弁護士 鳥飼重和

今回は、経営の健全性と経営の効率性との関係の3つの立場を紹介し、その内、不祥事を起こしやすい企業の立場である効率性優先論について説明した。その要点は、効率性優先論は、経営の健全性を重視しないために、法務的な部門が事実上機能しないので、不祥事を起こしやすく、企業を衰退させる結果を招くという点にある。

今回は、車の両輪論について説明する。この立場は、多くの企業が採用しているところである。この立場では、経営の健全性も重要だし、経営の効率性も重要だということで、一見すると、バランスの取れた立場のように見えるからである。ところが、この立場は、真剣に、経営の健全性を確立することを考える場合、実効性はないものである。むしろ、車の両輪論は、実質的には、経営の効率性を優先する立場になり、経営の健全性の強調は単なる建前になることが多いからである。

経営の実際を考えると、そのことが良く分かる。最近、談合やカルテルの摘発が多くなっているのを、それを例に考えてみたい。著名な一流企業が談合やカルテルで摘発を受けているが、このような企業は、ほとんど、車の両輪論の立場に立ち、経営の健全性の重要性を強調し、そのための社内体制を整備し、それなりのコンプライアンス研修は実施しているはずである。それにもかかわらず、談合やカルテルは撲滅できていない。その理由は簡単である。談合やカルテルが問題になる実際の現場を考えれば分かる。

談合やカルテルは違法であり、経営の健全性を害する領域であるが、同時に、大きな利益を得られ、経営の効率性を得られる領域でもあり、車の両輪である経営の健全性と経営の効率性が矛盾対立する場面なのである。つまり、談合やカルテルの起きる実際の現場は、車の両輪が成り立たない領域なのである。ここでは、①経営の健全性を優先して、利益を捨てて違法な談合やカルテルをやめるか、②利益を得るため、経営の効率性を優先して、違法な談合やカルテルを実行して経営の健全性を捨てるか、しかないのである。

この場合、①と②の二者択一を迫られる現場はどうすればいいのか？二者択一の場合にいずれを優先すべきかの指針を車の両輪論は示していない。つまり、経営の健全性を優先して利益を捨てることを明確に示していないからである。そうすると、現場は、経営陣の考え方を利益の優先と推測し、あえて違法な談合やカルテルに手を染めることになるのは目に見えている。車の両輪論が経営の健全性の確保に対して実効性はないのは、この実例から見れば明らかである。

経営の健全性と経営の効率性が矛盾対立する局面で、経営の健全性を実効的に確立するのは、現場ではなく、経営者なのである。つまり、経営の健全性を確保することは現場まかせでなく、経営における優先事項として、経営者が取り組むべき課題なのである。今回はこの点を述べる。

鳥飼重和（とりかい しげかず）

税理士事務所勤務後、司法試験に合格。日本税理士会連合会顧問。専門分野：内部統制・役員責任を中心とした会社法。税務訴訟を中心とした税法。著書：『内部統制時代の役員責任』（共著、商事法務、2008）、『「考運」の法則』（同友館、2009）など他数。