

会社法の解説⑧(最終回)

内部統制について(その6)

弁護士 鳥飼重和

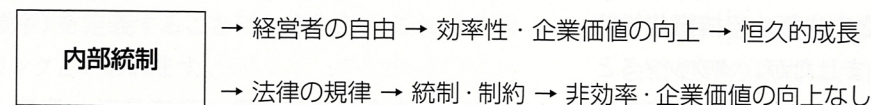
1 内部統制は会社を恒久的に成長させる

今回は、内部統制に関する最終回であるので、内部統制の本質的意義を述べることにしたい。内部統制は本来、経営者による経営管理のことであり、経営者による経営管理は会社の恒久的成長を目指すものである。従って、内部統制は本来、経営者の自由に委ねられるべきものであり、経営者による内部統制の巧拙が経営品質水準の高低を規定し、強力な競争力の源泉となり得る。そのため、経営者は高い水準の経営品質を競って、内部統制を経営管理手法として編み出していく。

このように、内部統制は会社の恒久的成長を目指すものであり、そのためには、最終的には経営の効率性を高めることに寄与すべきものである。この点こそ、内部統制の本質的意義がある。内部統制を、「統制」という「規律」や「制約」といったマイナスイメージの中に埋没させてはならないのであって、「効率性」「企業価値の向上」「尊敬」といったプラスイメージの中で花を咲かせなければならないものである。内部統制に法律的な規律が入っても、内部統制における経営者の自由を忘れず、内部統制が会社の恒久的成長をもたらすというプラスイメージを築き上げる必要がある。

この点を図にすると、<図1>のようになる。

図1



弁護士 鳥飼重和(とりかいしげかず)

略歴 中央大学法学部卒業。
税理士事務所勤務後、司法試験に合格。弁護士。
日本税理士会連合会顧問、中小企業庁中小企業政策審議会企業制度部会委員。

専門分野 経営法務を中心とした会社法、税務訴訟を中心とした税法。

主著書 「定款変更と企業防衛対策の実務」清文社
「株主総会の議長・答弁担当役員に必要なノウハウ」商事法務
「平成19年株主総会徹底対策」共著 商事法務

米国の企業改革法(SOX法)は失敗事例ととらえられているが、その理由は「法律の規律→統制・制約」という側面が表に出て、非効率な統制を行ったためである。つまり、必要以上に「統制」のための内部統制を行ったために、経営の効率性に寄与しなかったのである。結局は、内部統制のコストが、その効果を上回ってしまったわけである。

日本では、この米国の轍を踏んではならない。日本における内部統制の法律による規律が成功するためには、その規律を梃子にして、内部統制を効率性の観点で活用できるようにすべきである。つまり、法律の規律を利用して、無駄をなくしたり、キャッシュ・フローを改善したり、経営者が安心してリスクをとった経営判断ができるようになるなどの、効率性の面での効用を生み出していく必要がある。

2 企業理念に基づく自律的内部統制

「内部統制について(その3)」(本誌Vol.25)において、二つの企業価値について述べ、その企業価値のとらえ方いかんによって、内部統制の在り方が異なる傾向になることを、私は主張した。その時の図は、<図2>のとおりである。

上場企業では、企業理念を掲げていない会社はないであろうし、同時に、資本市場の影響を受けるのであるから、資本市場における企業価値とは無縁ではない。その意味では、上場企業では、企業理念と資本市場における企業価値の両方の企業価値を両立させなければならない。ただ、二つの点で企業理念を強調

したかったために、二つの企業価値を紹介し、内部統制の在り方において対立的にとらえたのである。

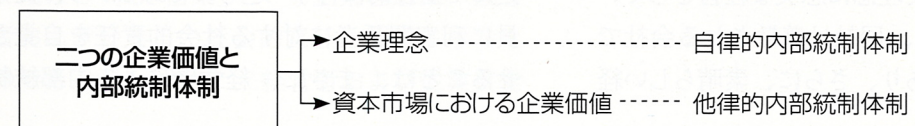
一点目は、会社の不祥事が多発する原因の一つに、会社の根本的なとらえ方の問題があるのではないかと考える。最近では、会社の目的は利益の最大化だととらえる傾向があるが、本来、会社は社会的価値を生み出すところに目的があり、その手段として会社の利益があると考えるべきである。つまり、会社は利益を超えたところに存在する意味がある。その利益を超えた存在であることを示すのが、会社の創業の精神である企業理念である。

不祥事は、例外なく企業理念に反している。反対に、企業理念に忠実であれば不祥事は起きないはずである。経営者が関与した不祥事が多発しているのは、最も会社の本質を理解し、それを社風として醸成すべき経営者が、会社の本質を示す企業理念を忘却しているからである。従って、経営者が会社の本質である企業理念の重要性を認識することが重要である。そのために、企業価値の中核として企業理念を置くべきなのである。

二点目は、日本でも外国人株主、特に外資系投資ファンドを中心として物を言う株主が登場し、会社の経営に強力な影響力を持ち始めてきた。そのため、資本的基盤が堅固でない経営者は資本市場の影響に心を奪われ、その結果、資本市場における企業価値を中心に経営を考える傾向が出てきた。

ところが、資本市場において力を持っている投資ファンド的な機関投資家は、会社の恒久的成長に投資していない。1年ぐらいで投資利益を得ようとする短期的スタンスの機関投資

図2



家が多く、中長期的投資利益を考えている場合でも、せいぜい3～5年ぐらいの投資スタンスであるのが通常である。このような投資スタンスが多数派を占める資本市場における企業価値は、上場している以上、経営者として無視はできないが、恒久的成長を目指すべき経営者は基本的経営姿勢とすべきではない。

経営者が会社の恒久的成長を目指すには、企業理念を企業価値の中心に置く必要がある。そうすることは、経営を効率的にするとともに、不祥事を起こしにくい社風を醸成する。しかも、従業員を大事にする、日本的な経営と呼ぶべき方向性を持っている。

企業理念を内部統制構築の中心にとらえると、自律的内部統制となる。企業理念を中心にした経営では、社会的価値を生み出す存在として会社を見るから、会社が社会に受け入れられるように考えられることになる。そのため、良き企業市民となる必要があり、経営者は積極的に社会的規範の中核である法令などを重視する体制を築こうとする。例えば、内部統制に関する法律の規律があれば、議論の余地なく、それを受け入れることになる。さらに、企業理念に忠実な経営では、社会的価値の創造を常に考え、経営の効率性を高くする体制を整備しようとする。このことがまさに自律的経営管理であり、自律的内部統制にほかならない。

このような自律的経営管理＝自律的内部統制で、大きな成功を収めている会社の実例がある。その実例を、今後の日本の会社は、内部統制の視点から大いに学ぶべきである。

3 自律的内部統制の実例

自律的内部統制の成功の典型例が、ジョンソン・エンド・ジョンソンである。同社は、「我が信条」という企業理念に忠実な経営をしている。それによって、同社は尊敬される会社であることで著名であり、さらに、素晴らしい経

営成果も挙げている。また、恒久的成長を目指した経営をしているため、資本市場における企業価値よりも企業理念を重視し、「我が信条」における明文をもって、顧客、従業員、地域社会の利益を株主の利益よりも優位に置いている。すなわち、「我が信条」は利害関係者を4つに区分して、優先順位を次のように決めている。

顧客>従業員>地域社会>株主

「我が信条」は、次のような書き方になっている。

「我々の第一の責任は、……（顧客）
我々の第二の責任は、……（従業員）
我々の第三の責任は、……（地域社会）
我々の第四の、そして最後の責任は、
……（株主）」

この文章で明らかのように、「我々」は顧客、従業員、地域社会、そして株主に対して社会的責任を果たすことの方針を定めている。ここでいう「我々」とは誰か。第一から第四のすべてに共通しているのは、経営者である。経営者は、顧客、従業員、地域社会、株主という会社のすべての利害関係者に対して社会的責任を負っており、その責任を全うすることの方針を「我が信条」は定めている。そのことが会社の社会的価値を不動のものとし、会社が恒久的成長をする基盤となる。そのような意図に基づいて、「我が信条」は書かれている。そうであれば、「我が信条」は、会社の恒久的成長のために経営者の果たすべき役割を示すものであり、まさに、自律的内部統制のよりどころとなる書である。

しかも、「我々」には従業員も含まれる。全従業員が、会社の利害関係者に対する社会的責任を自覚した行動をとることを「我が信条」は要求している。自律的内部統制は、経営者が会社の恒久的成長のために全従業員を巻き込んで全社的に行うべきものであるから、従業員に利害関係者に対する社会的責任を自覚させることは、まさに、経営者による内部統制

の整備にほかならない。

以上のように、「我が信条」というジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念は、自律的内部統制の方針を定めたものである。同社は、この企業理念を中心に自律的内部統制によって経営を行っているのであり、資本市場の企業価値を中心にした経営をしていない。特に、株主の価値を第一順位としないで、顧客、従業員、地域社会よりも劣後の最終順位に置いている点に注目すべきである。それは、同社が恒久的成長を目指す経営をしているからである。すなわち、短期的利益、あるいは3～5年の中長期的利益を追求する資本市場の投資家の考え方に同調すると、恒久的成長を目指している同社の企業理念の達成が困難となるからである。この点に関して、同社の医薬品グループワールドワイド・チェアマンのジョセフ・スコダリ氏は、次のように述べている。

「確かに、この順番の向きを逆にして株主を最初に持つてくることもできますし、それではしばらくはうまくいくかもしれませんが、これは長時間維持が可能なモデルではなく、まして、72年間の連続増収や、20年間の二桁増益を維持できるはずがありません。」（日本経済新聞社編「世界経営者会議 トップが語る新たな成長モデル」P.235）

このように、同社は株主の利益に優先する原則があるとしているにもかかわらず、資本市場でも高い評価を得ている。それは、素晴らしい業績を背景にした高い株価時価総額に表れている。同社の企業理念に忠実な自律的内部統制の成果を、次に紹介しよう。

- 72年間連続増収
- 20年間連続二桁増益
- 43年間連続増配
- 研究開発費投資世界ランキング7位(2006年)
- 株価時価総額世界11位(2006年末)

同社の「我が信条」という企業理念は、経営者および従業員の社会的責任を明確に示すものであるが、同時に、経営者および従業員全

員の行動基準でもある。そのため、問題が発生した場合には、回答は必ず「我が信条」にあると考える社風を築こうと不断の努力をしている。そのことは、企業理念の布教師と呼ぶべき職責を持つクレド・オフィサーを置いていることでも分かる。

本来、企業理念に基づく自律的経営管理（＝自律的内部統制）をする場合には、経営者が企業理念の布教師でなければならない。松下幸之助翁は、企業理念の布教師そのものであった。最近では、京セラの稲盛和夫名誉会長も企業理念の布教師の観がある。会社の成長は、会社を動かす人間である経営者・従業員の成長によるものであると、企業理念の布教師はとらえ、人間の創造力の素晴らしさを信じたのである。まさに、自律的経営管理（＝自律的内部統制）は、会社内部の経営者・従業員の人間性に根差している。それは忠誠心を基礎とした日本的経営の再生といえるのではないだろうか。

企業理念に基づく自律的内部統制を確立することで、日本の企業が素晴らしい成長を遂げることを願って、最終原稿の筆を置くこととしたい。