

平成 20 年 9 月 25 日 (木)

内部統制と企業倫理  
— 企業の成長のために —

弁護士 鳥飼重和

101-0052 東京都千代田区神田小川町 1-3-1NB F小川町ビル

tel 03-3293-8817 fax 03-3293-8818

鳥飼総合法律事務所

<http://www.torikai.gr.jp>

## 1 企業は社会的責任を全うして常に成長すべき存在

(1) 日本社会は成熟期に入っている

簡単に成長できず、成長するには競争に勝つ必要がある

拡大化からスリム化の傾向

国内市場から海外市場への流れ

(2) 成長するとはどういうことか

成長とは、自由な競争に勝つこと

自由な競争とはどういうことか？

「どちらがより多くの社会的責任を果たすかの競争」 (松下幸之助)

(3) 社会的責任とは何か？

松下幸之助氏は、社会的責任を2つ上げている。

① 企業の社会的使命である本業で社会に貢献すること

② 技術も立派であり、社会人としても立派な人材を育てること

(4) 社会的責任を果たすのに必要なことは何か？

松下幸之助氏は次のように考えている。

① 経営者が正しい経営理念を持ち、企業の真の使命を自覚し、  
それに基づいて経営していること

② そのことを、絶えず、従業員に訴え続けること

## 2 取締役の役割

(1) 企業の真の社会的使命を自覚すること

エーザイは、企業理念を定款事項としている。

企業理念が「法令・定款」を遵守すべき取締役の法的規律となり、  
同時に、監査役の監査対象となる。

同社は役員に対し、企業理念を意図的に自覚させようとしている。

法律に捉われず、法律を活用する戦略

(2) 企業の真の社会的使命に基づいた役割を果たす

真の社会的使命は本来的には顧客のため、そのために従業員等  
その結果として、株主重視となる(利害関係者重視)。

だからといって、株主を重視しないわけではない。

そうでないと、長期的に社会的使命を果たすことが困難となる。

### (3) 取締役の役割

- i) 経営の自由を利用して真の社会的使命を果たした業績向上  
恒久的成長を目指すのであれば、企業理念を重視  
ジョンソン&ジョンソンの証明
- ii) 成長の阻害要因を除去するために、法令等遵守・リスク管理  
等の体制を構築し運用する

## 3 監査役の役割を理解

### (1) 適法性監査

取締役等の職務執行の適法性の監査

成長の阻害要因を除去する面でのモニタリング

### (2) 「責任の取れる監査」・・・日本監査役協会の方針

内部統制の法律的な規律によって、監査が実効化する時代へ

COSOのフレームワークが会社法の内部統制にも及ぶ

監査役は、法律どおりの対応が期待されるようになる可能性

### (3) 共通認識

企業が、より多くの社会的使命を果たすことで成長すること。  
それが経営理念に集約されている。

これが、経営者と監査役の役割の共通基盤である。

ここから出発し、いつでも、ここに戻る必要がある。

最終的に「答えは常にここにある」といえるのが共通基盤。

「監査のための監査」ではなく、「成長のための監査」が必要

そのためには、監査役と経営者とのコミュニケーションが必要

共通基盤に立ち、対立的ではなく、対話的対応が必要である。

#### 4 取締役は、内部統制の理解が必要

##### (1) 真の内部統制（広義の内部統制）

真の内部統制は、企業が成長するための経営者の経営管理

- ①真の内部統制は企業の成長のためにある。
- ②真の内部統制は、経営者が主役である。
- ③真の内部統制は、トップダウンによる経営管理のことである。

##### (2) 内部統制の法律的規律（狭義の内部統制）

- ①会社法による内部統制
- ②金融商品取引法による財務報告に関する内部統制
- ③両法の差異・関係
  - i) 差異  
主体、対象、刑罰法規の有無等
  - ii) 関係

##### (3) 重要なのは自律的内部統制

企業の成長からすれば、経営者による自律的経営管理が望ましい。

監査役はガバナンス的背景を持ちつつ、対話型が望ましい。

話し合い（気づかせ・協議）→勧告→ガバナンス的実力行使

#### 5 規律違反に対する制裁に厳しさ

##### (1) 刑事的制裁

- ① 法定刑の重罰化・・・有価証券報告書虚偽記載罪
- ② 実刑判決の可能性・・・旧北海道拓殖銀行事件

##### (2) 行政による制裁

- ① 業務停止処分等
- ② 課徴金
- ③ 損害賠償責任の追及

### (3) 民事的制裁

- ① 発覚しやすくなる  
内部統制の充実、内部通報制度の充実
- ② 責任の有無を明確にする  
疑いがあれば、外部弁護士等による調査
- ③ 責任追及が厳しくなる  
会社による責任追及
- ④ 責任が認められやすくなる  
証拠の問題

## 6 判例における大きな変化

### (1) 蛇の目マシン工業事件

- ① 最高裁判決（平成18年4月10日）  
東京地裁・東京高裁・・・役員は被害者  
最高裁・・・・・・・・・・役員は加害者
- ② 東京高裁判決（平成20年4月23日）  
583億円の賠償責任

### (2) 北海道拓殖銀行事件

- ① 最高裁判決（平成20年1月28日）  
（栄木不動産ルート）経営判断の原則の適用を否定  
101億円の賠償責任
- ② 札幌高裁判決（平成18年8月31日）  
（刑事事件）実刑判決

### (3) ダスキン事件

- ① 大阪高裁判決（平成18年6月9日）  
公表しないことを「消極的隠蔽」と認める
- ② 最高裁判決（平成20年2月12日）