

内部統制とコーポレートガバナンス

～経営者とガバナンスの主体・客体関係

1 企業の成長視点からの捉え方

(1) 経営者の役割

経営全体を鳥瞰し、企業の永続・成長を図ること

法令・定款遵守義務では、企業の永続・成長は語れない

(2) 企業の永続・成長の視点からの鳥瞰

「企業は何のため（誰のため）に存在するか」の視点

企業の社会的責任を果たすために存在する

(3) 企業の社会的責任を果たすことの意味

企業の社会的使命を果たすこと

つまり、顧客、従業員、地域社会、株主への貢献

「企業は、人間の、人間による、人間のための組織」

人間を離れて、企業の存在意義はない

(4) 永続・成長をキャッシュフロー面から把握

キャッシュの獲得・・・顧客

キャッシュの拡大・・・経営幹部・従業員

キャッシュの拡大・縮小の阻止・・・地域社会

キャッシュの分配・・・株主

2 企業の永続・成長と経営の効率性・健全性

(1) 経営の健全性

永続・成長のためには、社会に迷惑をかけないこと

社会に迷惑をかける企業は存在意義がない

(2) 経営の効率性

永続・成長のためには、いかに社会の役に立つか

社会に役立つ程度の大きさが企業の存在意義にかない、

企業の永続・成長につながる

(3) 両者に優先順位はあるのか

経営の健全性の優先順位が高い

健全性を欠く場合には、企業の存在意義がなくなるから

3 企業の永続・成長と自律性と他律性

(1) 自律性の方が永続・成長に資する

自律性（思いは実現する）の方が、実現力が高いため

(2) 社会性がある故に、他律性も必要

社会性があるため、最小限の規制は必要

4 内部統制

(1) 全体の内部統制

① 広義の内部統制（自律的内部統制）

- i) 社会に貢献するための内部統制
- ii) 社会に迷惑をかけない内部統制
- iii) 両者の全体を経営者が統括する

② 狭義の内部統制（他律的内部統制）

社会に迷惑をかけないための法的規律

③ 社会に迷惑をかけない自律と他律の差異

例：公益通報者保護法

i) 自律的な面（経営者の判断）

内部通報を賞賛することもできる

ii) 他律的な面（現場の判断）

内部通報に関する最小限の規律

(2) 内部統制の主体は経営者

経営者が会社全体をガバナンスすること

それを「統制環境」という

5 コーポレートガバナンス

(1) 会社は誰のものか

法律・市場重視の立場・・・株主（投資家）のもの

経営・永続成長重視・・・株主を含む利害関係者のもの

(2) コーポレートガバナンス

出発点は経営者に問題があること→他律的となる

業績を上げない（経営の効率性）

不祥事を起こす（経営の健全性）

(3) 全体的視点（永続・成長）から捉え直す

① 自律的なコーポレートガバナンス（経営者が主体）

取締役会（経営者）を中心に考える

取締役会の監視的役割の強化→委員会設置会社

② 他律的なコーポレートガバナンス（経営者は客体）

株主によるガバナンス

社外取締役、監査役、監査人等によるガバナンス

6 企業の永続・成長のための建設的見地から

- (1) 企業の永続・成長には、経営者の自律が望ましい
経営者の自覚を促すことを優先すべき
株主も対話型が望ましい
監査役、監査人等は、経営者との協議を重視すべし

- (2) 経営者の自律を期待できないとき、法的ガバナンス
株主はガバナンス的手段を用いる
役員を選任・解任（再任拒否）
監査役は、法的手段を講じる義務が生じる
調査義務・提訴義務