

法務及び税務は会社の利益を向上させる部門

# 1 「儲」けることの普遍的意味

## (1) 「儲」の字源的な考え方

「儲」 = 「信」 + 「者」

社会の人々を信者としてこそ儲けがある。

儲けの真の源泉は、信頼である。

## (2) 社会の人々は、いかにして信頼してくれるか

自分達を裏切らず、役に立ってくれる者を信じる

義の人、つまり、誠実な者を信じる

換言すれば、社会的責任を果たす者を信じる

## (3) 信頼（倫理）が儲けの源泉→洋の東西を問わない

### ①日本 渋沢栄一「論語と算盤」

石田梅岩 「富の主は社会の人々なり」

近江商人の商売の秘訣（地縁・血縁ない場所）

「売り手良し、買い手良し、世間良し」

### ②華僑（民族も異なり、地縁・血縁のない場所）

「義は利の元なり」→蜀の武将関羽が商売の神様

### ③米国 大恐慌でも反映するための経営哲学

ジョンソン&ジョンソン 「我が信条」

## 2 日本の経営における効率性の対象

売上高	100
原価	
販管費	▲96
営業外損益	
経常利益	4
特別損益（特損）	▲（コンプライアンス・法務）
税引き前利益	4
税金	▲1.5（税務管理・経理及び法務）
純利益	2.5（真のキャッシュフローの源泉）

（日本的経営における経営資源の配分）

特別損失（コンプライアンス）及び税金に

経営資源（人、金）の十分な配分はない。

つまり、これらは経営戦略の対象となっていない。

（日本的経営における経営の効率性の意味）

経常利益（営業利益）の最大化が中心

純利益の最大化は経営課題ではない。

現場主義は、経常利益のところまでで終わる。

### 3 恐慌・大不況でも、存続・成長するための基礎

#### (1) 企業の存続・成長の基礎は何か

キャッシュフロー、その中核の税引き後の純利益

#### (2) 純利益は、存続・成長における経営の効率性の中核

2.5の純利益を得るに必要な売上高→100

そのレバレッジ倍率→40倍（効率性が高い）

売上を10<純利益 0.3（売上換算、12）

しかも、売上10のコスト>純利益 0.3コスト

#### (3) 不祥事による特別損失も純利益を減少させる

損害賠償金、課徴金・罰金は、純利益を減少させる

とくに、課徴金・罰金は、損金算入できない

例：損害賠償金のレバレッジ率→25倍

損害賠償金 0.3→7.5の売上喪失に等しい

売上7.5のコスト<0.3のリスク管理コスト

#### (4) 純利益（キャッシュフロー）重視の経営の帰結

経営効率性を考えると、レバレッジ倍率の高い

コンプライアンス、税務管理のコストを配分すべし

その全体を内部統制という。

#### 4 革命的变化の時代の認識

##### (1) 従来の法秩序は、官僚統制型

法秩序の形成者は、官僚

立法の実態は、官僚による立法

行政の実態は、法律から解放された官僚の裁量行政

司法の実態は、立法・行政の裁量を重視

規制法 > 法曹法 (司法消極主義)

法秩序の方針 → 産業保護 (大企業・その経営者)

##### (2) 今後の法秩序は、市場重視・自由競争型

法秩序の形成者は、民間の自由競争の創意工夫 (知恵)

立法は、法律で自由競争のルールを作る

市場 (消費者・投資家等の保護を盛り込む)

民法の改正 (消費者保護を盛り込む?)

行政は、法律による自由競争での事後監督機能

法律が行政を規律し、裁量は狭まる

消費者庁の設置

司法は、法律を重視し、市場の声 (社会通念) 重視

規制法 < 市場重視の法曹法

### (3) 企業法務における重要な変化の例

#### ① 内部統制の法律規律

会社法

金融商品取引法 有価証券虚偽記載罪 実刑も視野

#### ② 最高裁によるグレーゾーン金利の判決

業界の激変→従来なら立法・行政の裁量の領域

#### ③ 取締役責任の強化

蛇の目ミシン工業事件、旧北海道拓殖銀行事件

ダスキン事件

#### ④ 会社等への証券訴訟

西武鉄道事件、ライブドア事件、IHI 事件

#### ⑤ 物を言う監視役の登場

アデランス→会社提案議案が通らない

機関投資家の議決権行使基準の厳格化

監査役・会計監査人によるガバナンス

#### ⑥ 文書提出命令

#### ⑦ 税務訴訟における大きな変化

民法領域と税法領域の関係の変化

## 5 内部統制の理解の必要性

### (1) 企業の存続・成長を忘れた内部統制は有害

企業の存続・成長を中心に内部統制を考える

広義の内部統制（正常な内部統制）

経営者の自律による経営管理

狭義の内部統制（病理的な内部統制）

経営者に対するガバナンス的統制

### (2) 内部統制の中核は、経営者による社会的責任の自覚

#### ① 松下幸之助氏の社会的責任論

企業は社会的役割を果たすべき存在（公器論）

そのために必要な要素が2つある。

i) 正しい経営理念

ii) 人材の育成

#### ② ジョンソン&ジョンソンの社会的責任論

キャッシュフローに基づく優先順位

顧客>従業員>地域社会>株主

経営者・経営管理者・従業員の社会的責任

徹底した経営理念による行動の環境