FASS FORUM Japan 2006

第2回FASSフォーラム・ジャパン2006講演録

求められる経営の要諦とコーポレートガバナンス

伊藤進一郎氏
住友電気工業 顧問
関西大学大学院会計研究科 客員教授
日本CFO協会理事

日本流の企業統治確立のために

「組織ガバナンスの危機」「市場ガバナンスの崩壊」を危惧させるような不祥事が、近年相次いで起こっている。業界トップの大企業から公営機関まで、ありとあらゆる問題が次々と現れて、国内外の信任や国民の安全・安心が脅かされている。なぜ、こうした不祥事が生じるのか。

最大の要因は、統制環境の不備ではないかと私は考えている。つまり、経営者の高い倫理観に基づく企業倫理の全従業員への浸透と、全員参加の盛り上がりの欠如。それが究極の原因ではないかと思う。

経済社会のボーダレス化と資本主義のグローバル化は、事前規制から事後規制への変化をもたらした。商法・証券取引法の抜本改正によって、制度選択の自由度が拡大する一方で、市場や企業組織のモニタリングが強化された。さらに、生産年齢の若年化・フリーター化や生産拠点のボーダレス化といった大きな時代の変革の中にある。企業不祥事は、そうした状況の中で生じているのである。

そうであれば、不祥事の防止という単なる後ろ向きの捉え方をするのではなく、リスクを認識し、ミニマイズすることで、いかに経営力の向上、企業価値の増大に結びつけるか、という前向きな方向で検討すべきであろう。そのように前向きに捉えた上で、グローバルスタンダードに沿いながら、それぞれの企業が、日本流の企業統治を確立していくことが求められているのである。

そのための方策は大きく五つある。一つ目はコーポレート・ガバナンス体制の確立、二つ目は日本的内部統制システムの推進、三つ目が会計監査人の強化充実、四つ目が監査役の機能発揮である。そして、これらを支える基盤として、五つ目が従業員のコンプライアンス教育とその基礎となる大学の倫理教育の推進が切望されているのである。

●プロフィール（いとう しんいちろう氏）
1960年住友電気工業入社。
88年同社取締役、常務取締役、96年同社代表取締役専務。
99年同社代表取締役副社長。2001年同社常任監査役。03年同社顧問。
2000年～01年社団法人日本経済団体連合会 経済法規委員会 国際会計部会長。
1997年～2005年（大蔵省・金融庁）企業会計審議会委員。
99年～現在（経済産業省）産業政策局 企業財務委員会委員長。

何が経営に求められているのか

では、期待される経営の要諦とは何か。

まずは、一つ目のコーポレートガバナンスの強化である。それも、形式だけでなく実質が重要となる。「企業は誰のものか」という論議がよくなされるが、重要なのは企業のミッションであり、経営の目的であろう。「誰のものか」ではなく「誰のためにあるか」を真剣に考えなければならないということである。

そして、経営者として説明責任を果たせるような内部統制のしくみを構築し開示することである。経営トップの誠実性を反映し社員が共感できるように、全社員が実質的に参画してそのしくみが浸透・定着できるかどうかを検討すべきだと思う。また、内部統制の運用と成果については、経営者が評価することが不可欠である。トッ

プのコミットメントと社員の自発的なPDCAがなければ、実質的な運用は難しい。

二つ目の日本的内部統制システムの基本的考え方としては、会社法と金融商品取引法の双方に適合するようなシステムを構築することが肝要である。日本での不祥事の大半は、これまで談合、安全、品質といった財務報告数値以外の分野で発生していることを忘れてはならない。

三つ目に、会計監査人の評価能力の向上と独立性の確保がある。そのための経営者の支援が要求されるわけである。つまり会社の質を判断できる監査人を確保し、監査法人の体制整備を評価して、選択していかなければならないということである。それとともに執行部隊からの会計監査人の独立性の確保にも配慮してやることが経営者自身にとっても役に立つと思う。

さらに、四つ目にガバナンスの中心である監査役機能の実質的な強化が求められる。社外監査役によるモニタリングを強化し、監査基準を完全実行することが重要ではないかと思う。特に会社法で新たに認められた会計監査人の選任と報酬についての同意権については監査役が堂々と自説を述べるべきである。監査役も会計監査人との情報交換に努めて積極的に独立性確保に協力すれば、自分の機能向上につながる。

日本監査役協会の笹尾会長は、企業不祥事に関して次のような談話を出している。

「監査役の法的機能は会社法の改正で十分に整備されているが、実行ができているかが問題である。監査役の権限を使わない限り絵に描いたもちに過ぎない」

同協会がつくっている監査基準について、ほとんどの会社は「概ねできている」と回答しているが、果たして本当にそうなのだろうか。「概ね」というのは、実際はやっていないということではないのだろうか。監査役に毅然とした発言をしてもらえるような人物を選び、実質を高めていくことが重要ではないかと思う。

実質を高めるには、現場の対応が鍵となる。そのためには五つ目の従業員教育が重要である。

現場における内部統制システム対応の要諦は、まずは、経営者の倫理観や経営風土といった統制環境を確立することである。それには、行動指針の策定と浸透が必要となる。そして、全社員に基礎教育を繰り返し行うことで、現場を活性化し人材総合力を強化することが必要である。そのとき、現場が自発的に取り組みPDCAを回していかなければ、実効性は伴わない。それが、文書化に魂を入れることになる。

なお、従業員教育の具体例として、後ほど住友電工の社内大学教育による統制環境整備の状況を紹介したい。

一流経営者のはまる"罠"

では、こうした対応をとっていれば、不祥事は減少して企業価値は高まるのだろうか。

きちんと実施していれば、かなりの改善効果は望めると思う。しかし、一つだけ防ぎきれないものがある。第一次責任者である経営者が関与する偽装は、どんなにガバナンスの体制を高めようとも防ぐことは不可能である。つまり、最終的に求められるのは、経営者の高い倫理観とそれに基づく適切な企業行動なのである。

経営者の行動指針としての経団連「企業行動憲章」では、「本憲章に反する事態が判明したときにはトップ自ら内外に対し問題解決の説明責任を行い、最後に自らも含めて厳正な処分を行う」とある。これが極めて重要である。

ボストンコンサルティンググループが調査したCEOが関与した不祥事例の分析によると、不祥事を起こした会社と起こさなかった会社とでは、コーポレートガバナンスの差はほとんど見られなかったという。大きく異なっていたのは、報酬体系だったのだ。CEOがらみの不祥事を起こした会社は、起こさなかった同じ規模の同業他社と比較して、CEOへの成功報酬(ストックオプション)が極めて高かったのである。

もう一つ興味深いのは、CEOがメディアに登場する回数が多い会社は不正行為が多いという指摘である。メディアに登場するのは、だいたいが成功したときである。そうした企業の社長は、その後も高い目標を掲げがちである。スーパースター扱いの名声がCEOに成功の維持を迫り、非現実的な成長目標がCEOを追い詰める。資本市場は業績不振を反映して、不正を予感する。株主収益率は下がり、それを挽回するためCEOは不正行為に着手する。遅かれ早かれ不正は発覚し企業は破滅――という道筋をたどる、ということらしい。私はこれが現実の姿なのではないかと思

う。この調査の結論は、「経営者は成功の継続のためには謙虚な姿勢で経営に当たること」ということを物語っている。

同様の教訓は、日本の多くの一流経営者の語録にも見ることができる。

江戸時代に商人道を説いた石田梅岩は「実の商人は先も立、我も立つことを思うなり」と、お客様第一主義を説いている。商業の論理形成の前に、人の人たる道(倫理、道徳、CSR)を追求することが必要だということである。

経団連前会長の奥田碩氏は、今年度初頭に「企業は事業で利益を出すことはもちろんであるが、企業の社会的責任を意識し、企業倫理の徹底と社会貢献活動に取り組むことがより重要である」とCSRの重要性を強調している。

京セラの稲盛和夫名誉会長は、「貪欲社会からの離脱、心のブレーキを踏め。"足りるを知る"という謙虚さを失った」と最近の不祥事に関してコメントし、弊社の亀井正夫元相談役は、「"ノーブレス・オブリージ"を認識すること」と、上に立つ人間に対して厳しい自制を説いた。

松下幸之助氏は、ガバナンスの必要性を「常に横に"こわい人"がいなきゃダメだ」という表現で語ったそうである。

これらをベースにして、私なりに整理してみると、要諦は次の五点になる。

・ノーブレス・オブリージを遵守して経営する
・顧客等のステークホルダーに配慮する
・立派な監査役・会計監査人を登用し、彼等との毅然とした信頼関係を維持する
・ブレーキ最優先ではなく、戦略とバランスしたブレーキを用いる
・従業員との対話と教育の中で信頼を進化させていく

最大の要諦は"人づくり"にあり

これらを基本に据えながら、住友電工で行われているのが"SEIユニバーシティ"における全員教育である。

"SEIユニバーシティ"は、昨年六月就任した松本社長が、グループ内の求心力強化と内部統制環境の整備のために、従来の研修を発展させ、幹部研修・内部統制研修を新たに加えてつくった社内大学である。グループとしての企業理念浸透の場であり、経営戦略・ビジョン共有の場であり、グローバルに通用するための必須の能力・技能・知識向上の場である。全社員が、年間四〇時間、仕事を離れて教育を受ける。これを毎年繰り返す。

この中で、もっとも注力しているのが基礎教育である。基礎教育は、「事業精神・企業理念・CSR」「経営方針・ビジョン」「コンプライアンス」「安全環境・品質」「人権問題の理解」の五科目よりなっている。この五科目を全社員が毎年必ず繰り返し履修することになる。現在は国内本体関連を中心に進めているが、今後は、海外の子会社の幹部、上場子会社の幹部をも集めていくという方向で進める予定である。

住友電工グループは、現在、連結損益上約一二五、〇〇〇人、内海外で女性を中心に約七割の従業員を擁している。海外には、三〇カ国にわたって約一六〇社あるため、非常に幅広い内部統制の展開が求められている。グループ全社で、社内大学を活用しながら大いに研鑽していかなければならない。

リスク管理は、現場での全員参加が前提となる。それは、本社や親会社からのお仕着せだけでは実現は難しいと思う。国柄が異なれば、文化や企業風土も異なってくる。いかにして、その交流を図り、全社・全グループが自主・自律的にベクトルを合わせていくか。それを、私たちはよくよく考えて、実行していかなければならないと思っている。

ものづくりは人づくりである。コーポレートガバナンスの要諦も、経営の目指すところも、突き詰めれば"人づくり"に行き着く。それを真剣に考えながら、これからも皆さんと共に頑張っていきたいと考えている。

●

また、私は現在関西大学の会計研究科大学院で将来の公認会計士を志す学生達に土曜日、コーポレートガバナンス・リスク管理・内部統制を講義しており、彼等は試験科目に直結はしていないが、毎回熱心に出席し議論をしている。将来彼等が皆様方のような立派な実業人になる心得を学生時代に少しでも吸収し社会に出ていただくことを、私は期待しているのである。

この講演がご出席の皆様の益々のご活躍にいささかなりとお役に立つことを祈念している。

※この文章は、二〇〇六年九月一三日開催の「FASSフォーラム・ジャパン2006」の講演内容を編集部にてまとめたものです。