

# 内部統制システムの過剰

加護野忠男

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

会社統治制度改革の中でも最も理解が難しいのは、内部統制制度の導入である。

投資家にとっての効果が乏しいのに、その導入・運営のためのコストが膨大だからである。そればかりか、日本の場合には、深刻な弊害すら起こっている。

財務報告に関する内部統制システムは、二〇〇六年に新しく制定された金融商品取引法(旧証券取引法)をきっかけに導入された制度である。この法律では、上場企業は内部統制のシステムを作り、経営者がまず自己点検を行い、ついで公認会計士が監査することが義務づけられた。内部統制システムの監査に備えて、経営者は業務の流れや社内手続きを公式化し、文書に記録する必要がある。金融商品取引法で規定されているのは、財務的な統制だけであるが、それと並行して会社法では、コンプライアンスをも含めた業務執行についての内部統制システムの開示が義務づけられた。

新しい金融商品取引法の手本となったのは、アメリカのサーベンス・オックスリー法(略称SOX法)である。だから日本の制度も、本家の名前をとって「日本版SOX法、JSOX法」と略称される。アメリカのSOX法は、エンロンやワールドコムなどで相次いだ粉飾決算を防ぐためにつくられたものである。アメリカでは、この法を施行するために、企業が従うべき内部統制の手順が微に入り細にわたり規定されている。アメリカでは細かすぎるとはいかないかという批判が出て、見直しが進められた。このような制度を導入するとよい経営ができないという理由で、アメリカの証券市場を避けてロンドンで公開するベンチャーすら出てきたほどである。日本ではアメリカの手順に若干の変更が行われたが、煩雑な方法がほぼそのまま適用された。

## 内部統制システムの四つの問題

内部統制システムには、次の四つの深刻な問題がある。

第一に、このようなシステムは、その導入に大変大きなコストがかかる。企業内の意思決定プロセスを公式化し、それぞれの意思決定の手順とルールを決めるためには膨大な作業が必要である。何よりもコンサルタントに莫大な費用を払わなければならない。どれほどコストがかかっても、それを正当化するだけの効果があるのならば実行には意味がある。ところが、それだけの費用をかけても、内部統制システムでは不祥事を防ぐことは難しい。そもそも、どのようにに厳しい制度を導入しても、不祥事は防げない。意図的に悪事を働こうとする人々はルールをよく調べており、その盲点を探し出して悪事を働こうとする。それを防ごうと思えば、そもそも権限委譲などできない。すべての意思決定を取締役が行い、その執行をすべて取締役自身がチェックするというような仕組みをつくらなければならないが、そのような仕組みは現実的ではない。その場合でも悪事を絶対に防げるとはいえない。取締役自身が悪事を働こうとするときは防げない。エンロンやワールドコムの場合がそうだった。

第二に、日本の場合、このような制度は不要である。もともと効果のある内部統制の仕組みが日本の会社の中にあるからである。新しい制度を導入するよりは、今の仕組みがよりうまく機能するようにした方がよい。

アメリカ型の内部統制システムは、経営者も管理者も、必要に応じて外部から雇い入れるというアメリカの企業制度を前提にしてつくられたものである。しかし、日本の企業ではそもそもそのような雇用慣行はない。日本のトップや管理者は、内部から時間をかけて昇進してきた人々がほとんどである。長時間の間に、その人物が信頼できるかどうか、多くの人々の目

でチェックされている。

日本の企業には、働く人々の信頼をチェックするシステムがいくつかある。その第一は、多面的信頼チェックシステムである。多面的というのは、上司だけではなく、人事部や同僚など多様な人々がチェックしているという意味である。多面的とは、仕事だけでなく、仕事外の活動も含めた側面がチェックされているという意味である。このように長期にわたる多面的信頼チェックシステムがあるために、日本の組織では危ない人物は排除されていく。

それだけではない。日本企業の人事部は、人に関する情報を継続的に集めており、それをもとにすれば、企業のどこで怪しいことが起こっているかはすぐに分かる。人事部は、怪しいと思うと、人事権を利用して人を移動させることによって不祥事を未然に防ぐことができる。人事部だけではない。従業員や管理者は、企業と一体化しており、お互いに監視している。上からの監視だけでなく、下からの監視も行われている。日本企業では、上司から人事権が取り上げられている。そのため、上司の誤りを指摘することができる。このような諫言こそ、武士道のエッセンスだという見方すらある。怪しげなことは上からよりも下からよく見えるのである。このように濃密な統制が行われているところでは、アメリカ的な内部統制システムは不要なのである。それよりも、人事制度を充実させる方がより効果的である。

内部統制システムの第三の問題は、企業の内部に官僚主義を蔓延させるという問題である。官僚制とは、すべての意思決定をルールに従って行い、このルールに合わない事象に関しては上位の判断を仰ぎ、すべての業務執行やコミュニケーションを文書で行う、といった組織運営の方式を指す。官僚制は悪であるとの常識があるが、一概にそうだとは言いきれない。経営学のこれまでの研究によれば、官僚制がうまく機能するのは、環境の

変化がほとんどなく、顧客を待たせても問題が起らない企業の場合である。残念ながら、そのような恵まれた環境にある企業はほとんどない。

第四の問題点は、日本企業の独自の強みが失われてしまうことである。日本の組織の強さは、現場がその知識に基づいて、ルールや手順を柔軟に変えていくことにある。それをトップダウンで決めてしまうと、企業としての柔軟性が失われてしまう。まさに角を矯めて牛を殺すという結果になってしまう。

このような問題があるために、内部統制システムを導入すると、良い経営が行えなくなる。それにもかかわらず、硬直的なシステムの導入が義務づけられるのは、投資家の信頼回復、投資家保護という大義名分のためである。

投資家にとって本当に大切なのは、企業で良い経営が行われて企業価値が上昇することである。にもかかわらず、投資家保護がこの本来の目的から外れてしまうのは、規制当局の論理が優先されてしまうからである。規制当局には、投資家にとって望ましくないことを避けさせようとする姿勢がある。そのようなことが起こったときに規制当局者の責任が問われるからである。規制当局には、投資家にとって良いことを実現させるという任務はないのである。そのために、不祥事が起こるたびに企業に課せられるルールが厳しくなっていく。

しばらく前の日興コーポレイトの利益粉飾事件のように、投資家をだまそうとする企業経営者は後を絶たない。確かにそうだが、このような経営者は全体から見ればごくわずかである。にもかかわらず、このような例外的経営者を想定したルールがつけられ、健全な企業の経営の邪魔をしてしまう。

