

## 5限目

# 社会規範・法令を超える動きの中の企業統治

## 中地 宏

LEC会計大学院教授 / 元日本公認会計士協会会長

text by Nakachi Hiroshi

今回は、日々動いている企業をどう統治するのかの仕組み(企業統治:コーポレートガバナンス=Corporate Governance)について語りましょう。営利訴求を目的とする企業は、その本拠地の社会規範・法令(「法令等」という。)を守りながら稼動していますが、ここでは、実際に機能する「企業統治」を検討していきます。ある日本の国際的な企業は、コーポレートガバナンスを、「究極のところ『経営の効率性の向上』と『経営の健全性の維持』およびこれらを達成するための『経営の透明性の確保』にある」と認識しています。

## 1. 企業統治とは

企業統治とは、企業の経営者を常に監視し続ける仕組みであって、一般に株主の観点から、経営者は経営の効率化を図っているか、そして不祥事を未然に防止する手立てを取っているかの二点を判断します。

株式公開会社の多くは、出資者である株主と企業の経営者が機能的に分かれており、所有と経営は分離しています。企業の経営者は、株主から経営を委託されており、企業価値の維持向上を図ることが最優先の命題として与えられています。ところが、経営者が利潤を追求するあまり違法あるいは不法行為を行ってしまうと、会社組織の破壊へつながります。かといって、会社経営についての監督是正権を有する株主自身が、常に経営者を監視し続けることは、物理的にも能力的にも困難を伴います。そこで、株主に代わって継続的に経営者を監視する仕組みが誕生したのです。企業を取り巻く利害関係者は株主だけでなく、従業員、取引先、顧客、地域社会と多種多様であり、企業活動の影響も多岐にわたっています。企業内できちんと企業統治が機能することは、株主だけでなく、多くの利害関係者を保護することにもつながっています。

日本では、株主総会において取締役および監査役が選任されるのが一般的であり、監査役は取締役の職務の執行を監査することが商法で規定されており、これが基本的な企業統治の枠組みとなっています。ところが、

監査役の選任には、企業の経営者の意向が色濃く反映されていたため、取締役の職務執行について面と向かって異議を唱えることは容易でなく、この企業統治がきちんと機能しなかったと思われるケースも散見されました。企業不祥事が相次ぐ中で商法の改正が繰り返され、監査役の責任と権限は次第に強化されています。

なお、経営者を監視・監督する仕組みとして、2003年4月から施行された改正商法では、一定要件を満たす大企業は、米国型の「委員会等設置会社」の枠組みを選択できるようになっており、企業が選択できる企業統治の枠組みの種類は増えていますが、制度の選択だけで企業統治の実効性を高めることは困難です。実際の当事者の意識をどれだけ高く維持し続けられるかが、大きなポイントとなっています。

## 2. 企業統治と会計監査制度の関係

読者の中には、会計監査制度が有効に機能していれば、企業統治が働いていなくても経営行動はきちんと牽制されるのではないかと、という疑問を抱かれる方もいるかもしれません。企業監査制度とは、企業の作成する財務諸表が、一般に公正妥当な会計基準に準拠し、企業の経営成績および財政状態などを適正に表しているかという観点から、専門家である会計監査人が厳しくチェックしますから、透明性が高く信頼できる情報が開示でき、その結果、不適当な経営行動の抑制効果が期待できるわけですから、その疑問にも一理あります。しかし、企業が財務諸表を開示するタイミングは、3か月に一度が精一杯です。一方、企業の経営者は時々刻々、企業の拡大、発展のために努力していますし、企業価値を示す株価も日々、動いています。経営者が法令等の遵守を逸脱するリスクは日々存在するため、それらをすべて会計監査人がチェックすることは不可能です。一方、会計監査を実施する上で、企業統治が有効に機能していればいるほど、監査上のリスクは低くなります。つまり、企業統治において、会計監査制度は非常に重要な役割を果たしています。

### 3. 企業統治と経営環境の変化

企業統治のあり方は、企業を取り巻く経営環境の変化によって大きな影響を受けます。例えば、情報・通信技術の発達によって、企業不祥事や事故などが社会に伝わるスピードは、かつてないほど速くなっています。実際に不祥事が起きた場合、企業経営者がいかに迅速かつ適切に対応するか否かによって、企業に対する社会の反応は左右されます。日常から、不利な情報もきちんと経営者に伝わる仕組みを構築しておく必要があります。

事業活動を遂行する上で法令等を守ること(すなわち「コンプライアンス」)は、企業統治の最低条件ですが、通常、法令等は、新たな経済事象が起こった後に制定されます。法令等に明確な規定がないグレーゾーンというのは、どんな経営環境にも存在します。経営環境の変化が激しいほど、その範囲は広いと考えて良いでしょう。その場合、法令等に違反していないから大丈夫と考えるのか、それとも法の精神に照らして善し悪しを判断するのかによって、企業統治の実効性は全く異なってきます。所有と経営の分離に始まる現代資本主義社会は、時代が進むにつれて発展し、資本の所有者は証券市場の投資家へと変容してきました。さらに今や、ファンド資本主義と言われるほどに変質して、投資家の性格も変化しつつあります。他方、経営者がその説明責任を果たす対象である利害関係者は、多種多様な構造となっています。

また、経済のグローバル化が進んだことに伴い、経営者の説明責任の開示方法は次第に、世界的に統一する方向へと向かっています。すなわち、国際的な会計基準に基づいて作成した財務諸表を、世界的に認められた監査法人による監査を経て開示するという仕組みが定着しつつあります。さらに法的な枠組みにおいて、時々刻々変動する経済事象の下で企業経営に従事する実態を常時、監視する組織体制が構築されています。これをコーポレートガバナンスと呼ぶわけですが、このシステムが期待通りに機能するとき、利害関係者は企業経営に対し信頼を寄せるのです。これは、一つの国家主権を超えて、着実に成長・発展しつつある企業社会の正常な活動状況であると言えます。

法的制度の社会への適応性は硬直的ですが、それを補正するかたちでコーポレートガバナンスが働き、適切・的確に対応できることになります。

### 4. グローバル経済における企業統治

経済のグローバル化が進むと、企業統治をする上で

の判断基準は、法令等からビジネス・エシクス(Business Ethics: 企業倫理)へ深化します。大規模企業が世界各地で生産活動や販売活動を行う場合、進出先の国や地域の法制度や価値観、文化土壌が日本と違うため、さまざまな軋轢を生じさせるリスクが発生します。国や地域によって異なる法制度をその都度、判断基準として用いては、対応が遅れてしまいますし、実行可能性も低くなります。一方、人間の幸福を支える倫理の考え方は、利益訴求の競争を超えて世界共通ですから、倫理による価値判断を企業統治の根底に置いて、その上で各地の法令等を遵守するというアプローチが有効になってくるのです。

グローバル経済の中で個々の企業の競争は、国家の統治権が及ぶ領域(Sovereignty)を超えて迅速に展開されていきますから、そのコーポレートガバナンスの基盤に企業倫理が加わることによって、信頼度はさらに高まり、その企業の経済活動は拡大していきます。

なお、日本経済団体連合会の「企業行動憲章 - 社会の信頼と共感を得るために -」の第9原則によれば「経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る」とうたわれています。

トヨタ自動車では、日本の法規に従って、二年程かけて監査役の独立性を強化する方向で変革してきたので、2003年ニューヨーク上場基準に関連して米国の証券取引委員会(SEC = Securities and Exchange Commission)は日本の監査役会は一人で取締役の違法な業務執行を阻止出来るからと高く評価したと報告されています(『マネジメントトレンド No.4 2003』)

1932年生まれ。1954年3月東京大学経済学部卒業。1957年6月米国ペンシルバニア大学ウォートン大学院卒業(MBA取得)。1959年6月米国ペンシルバニア大学経済学部大学院修了。1962年4月地下公認会計士事務所勤務。1965年10月公認会計士登録。1969年11月等松・青木監査法人に勤務(アメリカ合衆国居住)。1972年、日本人の公認会計士として初の米国公認会計士となる。1978年3月同監査法人代表社員就任(帰国)。1996年11月黄綬褒章受章。1997年8月監査法人ナカチを設立。代表社員(現職)ナカチ経営研究所会長(現職)ナカチ公認会計事務所会長(現職)。1998年4月中央大学大学院国際企業関係法研究科客員教授。同年7月～2001年7月日本公認会計士協会会長。1998年7月～2001年8月金融庁公認会計士審査会委員。1998年6月～2001年1月金融再生委員会委員。1999年6月～2002年5月東京都参与。1999年12月～2001年1月法務省法制審議会商法部会委員。2000年9月2～2003年10月財務省税制調査会特別委員。2001年1月～2002年2月法務省法制審議会臨時委員。2002年4月勲三等旭日中受章。2005年4月よりLEC会計大学院教授。著書に「会計基準の改革と日本経済」(日本証券経済研究所・2001)、「現代監査の苦悩と挑戦 - 環境の変化のもとで、我が国監査制度展開の方向を探る」(『会計』1994年12月号)など多数。



6限目  
組織活動と経営管理

7限目  
会社の規模と会計基準

8限目  
結語と補遺