

第5回

日本で商法が大幅に改正された意味

日本の商法は「性善説」に立脚しており、欧米に比べると罰則が甘い。だが企業不祥事が頻発したことによって、一〇〇年ぶりとも言われる商法の大改正が日本でも断行された。監査役の特権と責任が大幅に強化され、求められる役割も拡大した。今回は少し監査役の立場に話が偏るが、ロジステイクス関係者も理解しておくべき内容も少なくないはずだ。

企業不祥事は必ず発生する

私が味の素ゼネラルフーズで常勤監査役になった二〇〇二年前後は、企業統治をめぐって世界中で法律や制度の見直しが行われた。米国ではエンロンとワールドドムの粉飾決算事件を受けて「企業改革法」(SOX法)が成立した。エンロン事件からわずか六カ月後にブッシュ大統領が率先して成立させた法律で、これによって企業不祥事に課された罰則の厳しさには目を見張るものがある。

たとえば財務諸表で虚偽報告をしたら、担当責任者は最高で懲役二五年、罰金五億円に問われる。この規定は象徴的とはいえ、日本との違いに驚かされる。日本にも虚偽報告を禁じる条文はあるが、これに違反しても最高で五〇〇万円の罰金が課されるに過ぎない。社会的には激

しく非難されるかもしれないが、罰則そのものはたかが知れている。

こうした罰則の差は、日本の商法が「性善説」に立脚しているためという言い方をすることがある。一方、米国のそれは「性悪説」に基づいているというわけだ。たしかに日本人の多くは「罰則を課されるような恥ずかしい真似はしたくない」と考えている。また、これまでは「人はそんなに悪いことをするはずがない」という制度の下でかなり上手くやってきた。だが最近の企業不祥事を見ると、私にはそうした考え方が限界に達しているように思えてならない。

たとえば、西武鉄道や小田急電鉄グループによる有価証券報告書の虚偽記載は、罰金を五〇〇万円取られる以外には何も問われない。だからこそ告発された人たちは、たいいてい最後には「知っていてやりました」と認める。ここで何も知らなかったなどと主張し続けられれば、世の中から愚か者扱いされるばかりか、改めて取締役の注意義務違反という罪にも問われかねない。それくらいなら早く認めてしまったほうが得策だ。そう判断したとしても何ら不思議はない。

現状を一言でいえば、モラルハザード(倫理の欠如)が横行している状態だと私は思う。最近の日本では、

専門的な職業に携わる人が、当然のこととして備えているべき倫理観を欠いていることが少なくない。『CSR実践ガイド』などという本を出版しておきながら、代表社員がカネボウの粉飾決算に加担して逮捕された中央青山監査法人は、その象徴的な存在といえるだろう。

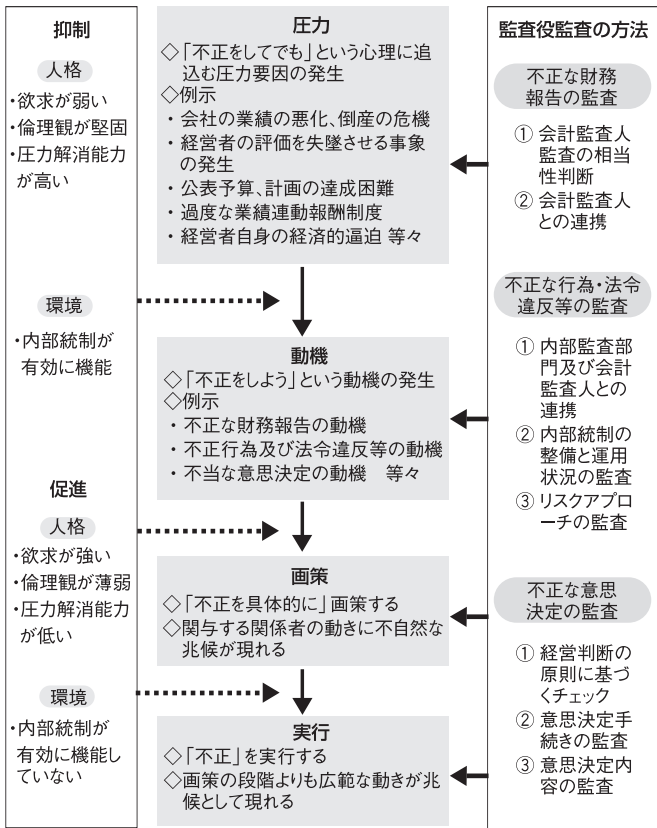
様変わりした監査役機能

米国流の罰則規定の強化は方向性は異なるが、日本でも商法を改正して企業活動の適正化を促す動きは進んでいる。二〇〇一年から〇三年にかけての商法の大改正では、監査役機能の強化や、株主代表訴訟の合理化、改正商法による監査制度の選択などが図られた。さらに日本が国際会計基準を導入したことを受けて連結経営への対応も進められた。

この際の商法改正によって、それまで論功行賞的に扱われてきた監査役が一気に経営の前線に引っ張りだされることになった。それまで三年だった監査役の任期が四年に延長され、新たに取締役会への出席と意見陳述を義務付けられた。

権限が強化される一方で、背負わされるリスクも格段に大きくなり、株主代表訴訟の窓口として監査役が矢面に立たされるようになった。もし訴

経営者が関与する不祥事の発生プロセス



出所：(社)日本監査役協会「不祥事防止と監査役役割」

訟に負けて、監査役としての職責を怠ったと判断されれば、全財産を失うばかりか、借金までしなければいけない。とてもではないが、かつてのような暢気な立場ではない。

こうして監査役の権限と責任が強化される一方で、企業にとつての監査制度そのものにもメスが入った。従来からあった社内監査制度だけでなく、企業は「委員会等設置会社」という米国型の監査制度も選択できるようになった。この新制度では、取締役とは別に、取締役会が業務執行機能を担当する執行役員を選任して業務の監督と執行を明確に分離しようとしている。

うとしている。そもそも米国には社内監査役制度はない。ほとんどの企業が監査委員会制度を採用しており、社外の人材が監査を手掛けている。他に内部監査室（インターナル・コントロール）といった機能は従来からあったが、最近ではコンプライアンス部門などに衣替えしたところが多く、日本の監査役制度とは少し意味合いの異なる組織だ。

もともと、欧米流のこうした考え方をそのまま日本企業が真似するのはナンセンスだ。欧米流の管理の根底には、不祥事の発生を前提とする

性悪説と、企業から独立した第三者による監査といったドライな考え方が息づいている。こうした意識の希薄な日本企業が「委員会等設置会社」に移行したからといって、いきなり不祥事防止の効果が高まるとは私には思えない。

実際、東証一部に上場している企業のうち、「委員会等設置会社」に移行した会社はまだ全体の5%程度でしかない。残り九五%は相変わらず従来通りの監査役制度を継続している。日本と海外とは市場が異なる。市場が違えばチェック機能が異なってくるのは当たり前だ。日本の消費者の意識や、企業不祥事の質などを見極めながら、一つずつ日本流の監査のあり方を整えていけばいい。

社長アンケートにあらわれた変化

こうした変化のさなかの約三年前に、日本監査役協会が実施した「企業不祥事防止と監査役役割・社長アンケート」という調査があった。この調査では約四二〇〇社に対して、社長本人の意見を聞くために「自著」での回答を依頼しながらアンケート用紙を配布した。具体的な質問の内容としては、全六六個の一行コメント（不祥事関係三八個、監査役・ガバナンス関係二八個）に対して、社長の同意・不同意をそれぞれ〇×方式で答えてもらうというものだ。

このアンケート調査の回収率が四〇・五%と極めて高かったのは、こうした問題に対する経営トップの関心の高さの表れといえる。また、このアンケート調査をフォローアップするため、日本監査役協会は直接、社長に面談する機会も設けた。アンケート回答者の三五%に相当する六〇〇人の社長が、日時さえ合えば面談に応じてほしいと協力的な姿勢を示したという。

変化は会計監査の世界でも起こっている。これまでの監査報告書にも、監査法人の代表社員の名前を記入する欄はあった。それが財務諸表の虚偽報告などを受けた商法の改正によって、実際に監査に携わった会計士の個人名を明記することが義務づけられるようになった。もし虚偽報告などがあれば、そこに署名している会計士は資格を剥奪される。国際ルールに則って実施されたことだが、日本の会計監査の世界も、かつてない変化に見まわられているのである。

実際には、時間の制約などがあつたため、東京に本社を置く二九社の社長とだけ面談した。この面談の実績からは、日本有数の企業が積極的

てくる。社名を一部列挙すると、石川島播磨重工業、NTTドコモ、新日本製鐵、住友商事、東京ガス、東芝、日清オイリオグループ、三井物産、三菱地所……。業種・業態も多岐にわたっており、ここでも時代の変化を垣間見ることができる。

この調査報告書の中にある「社長面談を終えて(感想)」という欄には、社長と監査役の関係の変化が分かりやすいかたちで記されていた。報告書の執筆者は、「(社長は) 監査役からの真摯な声を待ち望んでいるというのが一番の感想」と述べ、そのうえで社長が監査役実際に望んでいる役割を紹介している。

これを見ると、社長の意識にもかなり個人差があることが分かる。それでも「社長の目が届かないところを見て報告してくれ」、「課題への対応策と一緒に考えるなど、自分をサポートして欲しい」、「社長へのお目付け役・牽制役として直言してもらいたい」など、監査役に対して大きな期待を寄せていることは全体として伝わってくる。監査役を「お飾り」のポジションとして軽視していた様子はもはや見られず、社長の意識も一昔前とは様変わりしているようだ。

こうした変化は、「監査役役割」について社長に自由に述べてもらっ

たコメントからもひしひしと伝わってくる。ある食品関連会社(一部上場)の社長は、「一般的にまだまだ日本の経営体質が強く、本来の監査役機能が発揮される状態ではない。将来、株主代表訴訟やコンプライアンス意識の高まりにより徐々に向上すると思う」と言っている。

また、あるサービス・その他商業(一部上場)の社長は、「監査役は自他ともに閑職とされている点が問題。そういう風潮は従来からあったが、今はそれでは監査役はついていけない」と記入。求められている役割の変化を明快に指摘している。

現在の監査の抱える問題を、制度の問題としてではなく、人材の問題として捉える見方も目立った。ある社長は「監査役制度そのものは未だ使える。問題は資質と信念のある人材を選べるか否かにあると思う」という。また、別の社長は「監査役役割は監査役の属人的な能力、意欲に負うところが大きいと思う」と記している。これに対して、「日本では監査役にふさわしい人材の確保が難しい。社外監査役役割に大いに期待している」と述べた社長もいて、いずれも監査役に対する期待の大きさが表れているとみていいだろう。

近年の企業不祥事の典型的なパタ

ーンの一つに「経営トップの関与」によって発生する事例がある。経営トップが極端なワンマンだったり、倫理観が欠落しているために常務会・取締役会などが形骸化して、取締役や監査役がトップを監視できなくなる結果、内部統制がきかなくなり粉飾決算などが行われてしまう、というものだ。だが上記の社長アンケートからは、こうしたリスクをしつかりと自覚している分別あるトップは、不祥事を未然に防ぐために監査役の力を借りたいと考えていることが伺える。

ベストプラクティスの策定

日本監査役協会のケーススタディ委員会では、一連の報告書をまとめた際に「不祥事防止」と「監査役役割」のベストプラクティスも発表している。ここで言うベストプラクティスとは、すなわち企業がとるべき最善の道であり、監査役協会が経営トップに向けて発した「勧告」だ。

全一五項目からなるチェックリストになっており、ここに列記されていることを実践できていれば、不祥事防止のために最善の備えを施しているというわけだ。私も味の素ゼネラルフーズの社長あてにこの書類を提出し、すべての役員にコピーを配って役員会で主旨を説明した。ただ、ここ

【不祥事の防止】のベストプラクティス

- ①企業倫理:行動指針を文書化して社内に表示している。
- ②社長は、自らの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達している。
- ③社内の経営監視システムの中で、トップも監視対象としている。
- ④社長と社員の直接コミュニケーションの場(E-mailなど)がある。
- ⑤十分な内部統制:コンプライアンス体制が構築されつつある。
- ⑥悪いニュースが素早く伝わる仕組みができています。
- ⑦社内通報制度を設けている。
- ⑧内部監査部門:監査役会が有効に活動している。
- ⑨風通しの良い企業風土作りの努力が続けられている。
- ⑩上司は、部下との対話に十分な時間を割いている。
- ⑪不祥事が発生したら隠蔽するのではなく公表する方針を徹底している。
- ⑫不祥事の内容と処罰を社内に伝達して、再発防止に役立っている。
- ⑬取締役会で、内部統制や不祥事防止について活発に議論している。
- ⑭取締役は、他の取締役(代表取締役社長を含む)を監督するのが役目であることを認識している。
- ⑮取締役会を、名実ともに社内の最高意志決定機関にしようとして努力している。

出所:(社)日本監査役協会 ケーススタディ委員会

に書いてあることを問題なく全て実践できている企業はそう多くはないはずだ。

たとえば「③社内の経営監視システムのの中で、トップも監視対象としている」と胸を張って言える企業は、どれくらいあるだろうか。ワンマン経営者が幅を利かせている企業では、社長を諫める有効な仕組みなど整備できているはずがない。こうした企業では「⑮取締役会を・名実ともに社内の最高意思決定機関」にするどころか、社長の方針を承認するだけの「下請け機関」のように扱っている。そして、不思議なことに日本では、このよう

【監査役会の機能充実】のベストプラクティス

- ① 監査役会の一番重要な任務は、「経営及び経営陣を監視・牽制することである」点を、社長及び経営陣は十分に理解している。
- ② 社長は、監査役会が本来の役目を果たせるように積極的に支援している。
- ③ 監査役候補者は、監査役会と十分に協議して人選している。
- ④ 社外監査役は、独立性を勘案して人選している。
- ⑤ 監査役は、経営会議等社内の重要会議に出席している。
- ⑥ 取締役会において、議長は積極的に監査役の意見を求めている。
- ⑦ 監査役は、取締役会で定期的に活動状況や監査結果を報告している。
- ⑧ 社長と監査役会メンバーとの定期会合の場を設けている。
- ⑨ 社長と監査役会は、重要な経営問題について真剣に意見交換している。
- ⑩ 監査役は、監査役としての立場から経営問題を分析し提言を行っている。
- ⑪ 監査役は、内部監査部門と緊密に連携している。
- ⑫ 監査役は、会計監査人と緊密に連携している。
- ⑬ 監査役は、自らの役割を認識して自己研鑽に励んでいる。

出所：(社)日本監査役協会 ケーススタディ委員会

な企業が驚くほど多い。

監査役協会は、これと併せて、「監査役会の機能充実」に関するベストプラクティスも発表している。建前としては以前から言われきたことばかりなのだろうが、これも実践できている企業は少ない。ここからも、かつての「お飾り」としての監査役と、改正商法によって大幅に権限を強化された現在の監査役との間に、現実面でギャップが生じていることが伝わってくる。

実際、ケーススタディ委員会の調査でも次のような見解が示されている。

「監査役が経営トップの監視・牽制機関として不可欠である点は、理念としては深く認識されている。しかし、事実上トップが選んでいるので、トップの監視役は無理という意見が三分の一に達していた」。つまり三分の一以上の監査役が、監査役にとつて最も重要な責務を端から諦めてしまっているのである。

性善説を前提とする日本的な制度のなかでは、監視したり牽制するという意識は昔から希薄だった。商法の改正によって監査役の立場が強化されたとはいえ、実体経済の中で位置づけが変わるにはそれなりに時間を要するのだろうか。

「企業不祥事防止と監査役役割」という報告書には、監査役が自社の不祥事防止体制を評価するときに活用できる詳細なチェックリストも載っている。20世紀の効率一本槍の経営のなかでは、「内部監査」の機能は軽視されてきた。これを根底から立て直していくうえで、いま日本監査役協会が果たしている役割は大きい。

CSR実践へ壁を打ち破れ

このように私は、CSR経営の考え方や、不祥事防止のための組織などについて日本監査役協会から多くのことを学んだ。他にも「企業倫理」

について書かれた参考図書を探して大型書店を回ったりしたのだが、どうもピンとくるものが少ないというのが正直な感想だ。監査のプロや学者が書いた本はたくさんあり、講釈としての筋は通っている。だが実際に企業はどうするべきなのかという実践的な視点がどうしても弱い。

繰り返しになるが、企業というのは存続ありきで、そのために儲けることを運命づけられている。これはCSR経営を実践するために経済・環境・社会の三つの側面を同時に追いかけるようになった現在でも変わらない。ただ経済効率だけを追い求める企業は、21世紀には存続を許されなくなつたというだけの話だ。

ところが監査のプロや学者は「儲ける」という視点を棚上げして、「それはさておき企業倫理とは……」という具合にCSRの話をしようにとする。私のように企業経営の視点からCSRを考えてきた人間にとつては、利益という観点をさておかれてしまうと、もう聞く気が失せてくる。執行部門の人たちや社長にとつても、「それで？」とか、「だから何なの？」という話になってしまはずだ。

だからこそ先進的な企業は、CSR本部のようなまったく新しい部門を設置して時代の要請に応えようと

している。たとえばCSR本部の下に経済・環境・社会の観点に立つ三つの機能を持つ組織を置いて、さらにそれぞれの中に「環境部」、「社会貢献部」、「ロジステイクス部」など既存組織の一部を集めてくる。これによって全社が横断的に参加する枠組みを構築しようというわけだ。

経済・環境・社会の三つの機能のうち、一つでも欠ければCSR経営は実践できない。こうした企業が21世紀を生き抜いていくことも難しいはずだ。倫理的な企業として社会から評価されるためには、実効性のある体制の構築が不可欠だ。組織のあり方はどうあれ、ここでは監査役やロジステイクス部門などの連携が求められる。既存の枠組みを超えて、新しい価値観の下で組織を作り変えていく必要がある。



PROFILE

かわしま・たかお 66年大阪外語大学ベルシャ語学科卒業、米ゼネラルフーズ(GF)入社し人事部に配属、73年GF日本人に味の素が50%を出資し合弁会社「味の素ゼネラルフーズ(AGF)」が発足、76年AGF人事課長、78年情報システム部課長、86年情報物流部長、90年インフォメーション・ロジスティクス部長、95年理事、2002年常勤監査役、05年AGFを退社し同社非常勤顧問、日本ロジステイクスシステム協会(JILS)が主催する資格講座の講師、敬愛大学経済学部の講師、東京海洋大学の講師などを兼任中