

## 第 I 部講演



# 成長に 貢献する 内部統制

～激動期において  
経営の原点に立ち帰って

弁護士 鳥飼重和

第12回独占禁止法研修会の第 I 部講演では、弁護士の鳥飼重和先生に「成長に貢献する内部統制」をテーマにお話しいただいた。

鳥飼先生は、内部統制の本質を法律的な側面からだけで捉えたのでは企業は衰退すると前置きした上で、経営者や経営幹部にイノベーション的発想が必要なことを強調された。そして、自律的内部統制が企業成長の源泉であり、厳罰を持たない自律的統制はあり得ないと話された。

\*講演内容は、当日の講演等からテープを原稿に起こし、講師の校閲をいただいたものです。

日時：平成25年5月24日(金) 13:10～14:45

会場：大手町サンケイプラザ3階「311・312号室」

## 1 初めに

鳥飼です。よろしく申し上げます。

本日のテーマは、ご案内のとおり「成長に貢献する内部統制」となっています。私は、内部統制の本質を法律的な側面からだけで捉えたのでは企業が衰退すると考えています。そこで、「内部統制の本質はそこじゃない」という気持ちで、2007年に経営者向けに「豊潤なる企業」(清文社)という

本を出版しました。この本は、全体で260頁くらいあり、内容も難しいとのご意見がありましたので、私が伝えたかったエッセンスの部分をつまみやすく書き直し、かつコンパクトにまとめた本をごく最近出版しました。本日参加されている皆さんには、「豊潤なる未来の創造～元気がすべて」(日本経営税務法務研究会)という本が配布されていますが、皆さんが手にされている本がそれです。内部統制の本当の意味を理解するために、是非お読みいただければと思っています。



参考となる著書を紹介する鳥飼先生

「昨日の専門家は、明日の専門家ではない。」という言葉を残されたのは、児玉源太郎大将という日露戦争を満州軍総参謀長として勝利に導いた有名な軍人です。乃木軍が旅順を攻撃したとき、乃木軍には優秀といわれた参謀が沢山いました。優秀な参謀が立てる戦略は、日清戦争で勝ったときの成功体験に基づくものでした。総攻撃で突撃すると清国軍は逃げ去った。総攻撃でうまくいったものですから、それを旅順のロシア軍相手にもやってみました。ベトンで固められた要塞に籠り、機関銃などの近代兵器も装備して世界最強といわれた陸軍を相手に、何度も総攻撃を繰り返し、その度に失敗し、屍ばかり作ってしまった。

これでは勝てないというので、当時奉天にいた児玉大将が旅順に赴き、いままでのやり方を全部変えさせました。乃木軍の目的は、旅順攻略そのものにあるのではなく、旅順港にいるロシア艦船を撃沈することにあり、バルチック艦隊が来るまでにロシア極東艦隊を壊滅させるという発想からです。つまり、バルチック艦隊と極東艦隊が合流すればロシアは圧倒的な海軍力を持つから、日本海軍は不利になる。日本海軍擁護のために、東洋艦隊を消滅させ、ロシアの艦隊をバルチック艦隊一つにしてしまおうということです。その目的からすると、必ずしも旅順は占領しなくても良いのです。そこで、二〇三高地を一時占領したことがあり、そこからでは旅順港が全部見えるから、そこから定点観測して巨大な大砲で発砲すれば、ほとんどの艦船を撃沈できる。児玉大将は、そこに焦点を合わせてこの戦術を編み出し、結局それが

大成功しました。

先程の言葉は、実は児玉大将が乃木軍の参謀に言った有名な言葉です。「君たちは昨日の専門家であるが、明日の専門家ではない。」こういう言い方をしたのです。つまり、物事や価値観が変わる時代になったら、従来の総攻撃などの物差しでは新しい時代に合いません。本日の講義は、現在は、まさにそういう時代がきたのではないかというお話を中心にやらせていただくつもりです。そのために、内部統制というのは何のためにあるのかという目的を先ず明確にし、企業の成長に焦点を当てます。その上でコンプライアンスとかコーポレートガバナンス、これに通じる法令遵守的なものに入っていきたいと考えています。初めから法令遵守や不祥事防止のところから入っていくと、不祥事防止に焦点が合ってしまいます。そうなったら、企業は衰退するしかありません。大事なのは、企業の成長に焦点を合わせることです。そうすれば、法令遵守、コーポレートガバナンス、社会的責任など、いろいろな言葉がありますが、その概念に振り回されることなく、それらの概念を自分の物差しに取り入れて使うことができるようになります。

松下幸之助さんが自由競争について書かれた「企業の社会的責任について」(発行：PHP)という本があります。この本の中に経営者から見た内部統制に関するものがあります。その当時、まだ内部統制という言葉はありません。しかし、語っておられるのはまさに内部統制の中核であり、内部統制という言葉をよく理解することができます。

その内容を要約すれば、次のようになります。

「自由競争というのは、企業が持っている社会的責任・使命をいかに多く果たすかの競争である。社会的責任を多く果たした者が競争で勝ち、社会的貢献が少ないところは負ける。これが自由競争の原理である。」

社会的責任という言葉をちゃんと使ったうえで、企業のあり方や使命との結びつき方が書かれているのです。その中には、公害や過疎の問題に対する当時の松下電器(現パナソニック)の取組みも書いてあります。今はCSRなんて英語を使っていますが、そんなものよりももっと進んだ考え方や全体的に使える考え方が松下幸之助さんのような

先駆者から出されているのです。

さらにもっと古く、江戸時代の商人の家訓にも、同じような考え方があります。例えば、近江商人の「三方良し」という言葉です。「売手良し、買手良し、世間良し」、これは今でも、実践的な考え方として十分に使えます。これこそが、実は内部統制の中核です。まさに、これこそが、社会的責任であり、コーポレートガバナンスであり、コンプライアンスの目的です。

ところが言葉が横文字で表現され、あるいは専門家が法律用語を駆使して何か言うと、何かそれに従わなければならないと思込んでしまう傾向がありますね。そのような影響を受けることなく、自分の物差しをどう持つかということが今日お話しする自律的な経営というものにつながるものであり、ここに焦点をあわせるのが、ここに表題としてあげた「成長に貢献する内部統制」です。

内部統制の本質は、企業を成長させることにあります。そのための経営者を中心とした確固とした体制をどう作るかということです。

「内部統制をどのように理解すればわが社は良くなるのか？」

「将来に生き残ってより成長するのか？」

この視点からお考えいただきたいというのが、今日の講義の結論です。その結論を前提として、そのためにわかりやすく書いた本が「豊潤なる未来の創造～元気がすべて」です。従来の著書「豊潤なる企業」のエッセンスだけ取り出し、さらにバージョンアップして出版していますので、自分で言うのもおかしいのですが、非常に、わかりやすい本だと思っています。ワンコイン500円で、企業研修用に作ったものですから、是非お読みいただきたいと思います。

この本は経営者や経営幹部のために書いた本です。内部統制を社員全体にという綺麗ごとをいっても、社員全体が言うことを聞くわけではありません。まず経営者が改革の先頭に立つことが必要です。経営者が自分自身を改革し、次に少数でいいから経営幹部を改革しなければなりません。ドイツ軍の参謀本部の発想と同じです。全部の兵隊まで改革なんてできません。まず幹部である将校からしっかり改革することによって、その後、改革が全体にいきわたるのです。

この本の一番後ろで、ジョンソン&ジョンソンの例を出しています。私が「豊潤なる企業」を書いたのも、同社日本法人の社長や執行役員にインタビューさせていただき、日本企業もこういう企業に作り変えるべきじゃないか、これが日本の成長に繋がるのではないかと考えたからです。その考えは、今も変わりません。

ところが、ジョンソン&ジョンソンは、最近、アメリカ本社でも、日本法人でも、法令違反問題を起こしています。だから学ばなくていいのかというと、それは違います。どんな会社でも不祥事は起こる、ということが学べますし、同社が、これからどう直していくのかを見定めることも有益だと思います。法令違反で罰せられたことがあっても、良い企業は沢山あります。大事なことは、何処をどう直すかです。そのことを学んでいただきたいと思います。

この本の最後の部分を見てください。80～82頁に書いたものが「わが信条」というジョンソン&ジョンソンの経営理念で、ホームページからも取れます。これを読み、理解が深まれば深まるほど、ここにある含蓄は物凄いものだと感じます。日本でいう「三方良し」、近江商人のこの考えに通じることも書いてあります。また、松下幸之助さんの「好況良し、不況さらに良し。」という有名な言葉がありますが、それもこの中に、「恐慌でも最高益をあげられる。」というもっと凄い形でその方法論が書かれています。

つまり、「わが信条」は、利害関係者を顧客・従業員・地域社会の人々・株主の四つに分けています。利害関係者の優先順位は、1番が顧客、2番目が従業員、3番目が社会の人々で、最下位の4番目は株主です。アメリカの上場企業でありながらジョンソン&ジョンソンにとって株主の優先順位が低い理由を、同社の役員は、株主は短期的利益を求めているから、株主のことを聞くと、会社が衰退するから、と答えています。

この中にも上場企業の方がいらっしゃると思いますが、多くの株主の考えることは自分の利益です。しかも短期的な利益です。一方、会社は永続が求められます。20年、30年、50年、100年のスタンスで物事を考えると、恐慌は必ずテーマになる筈です。恐慌の到来を前提とし、それに備える必

要もあります。その時役に立つのが経営理念で、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制、社会的責任などあらゆるものは全てここに書いてあります。勉強すればするほどそれがわかります。それがわかれば、その考え方で自分なりの物差しが持てるようになり、それは実践的に使えます。

ジョンソン&ジョンソン日本法人の社長は、日本の大手商社を辞めて同社に入られた方ですが、日本企業とジョンソン&ジョンソンが同じような業種で、この理念を使うか使わないかで戦ってみた場合、必ず日本企業は負けると、次のように言っていました。

「自分は日本の会社も、ジョンソン&ジョンソンも、両方知っているから、日本の会社は100戦100敗することは間違いない、その違いは、経営理念が実践的に使われているかどうかにある。」

さらに、同日本社長は「これは宗教理念みたいなものだから、これを使える人はほとんどいない。」とも言っていました。確かに、これに忠実に会社を経営すると宗教団体みたいになります。強力な宗教団体というのは、軍隊より強いんです。そこで、詳しく聞いてみました。「全社員が『我が信条』を信じているのですか?」と。それに対する答えが返ってきました。「1割から1割5分」だと。「もう少し多くないとまずいのではないですか?」と重ねて聞くと、「いや、1割か1割5分信じてやってくれば会社変わりますから問題ないですよ。その人たちが人材となって幹部になるから最強の組織になります。」と言われました。

同社では、「我が信条」担当の執行役員とその下に部下が2人いて、1年中この「わが信条」を普及するために布教師として働いている。要は、同社は、「わが信条」、「わが信条」ばかり言っている。わからなくなると「わが信条」に帰ろうとか、「わが信条」に答えがあるんだとか、必ず一番上の会議体の長は言うそうです。本当に常に答えが出るのですかと聞いたら、「常に答えが出るわけではない。」と言われました。しかし、そのくらい思い込まないと、確かに普通の考えじゃ出ないことが出ます。それがいい案で、それが会社の成長の原資になっているということです。

いろいろな教育のやり方があると思いますが、

全ての社員に最小限やらなければならないことを徹底させつつ、経営者の方と経営幹部の方だけは、本当の意味で意識改革をしていただかなければなりません。これが本当の意味での内部統制を確立するための前提だと思います。そのことを申し上げて、あとはレジメに沿って話をさせていただきます。

## 2 変革期の現状

### (1) ユーラシアグループの世界10大リスク

内部統制に本気で取り組んでいただくためには、今の時代認識が絶対必要になります。

レジメの最初にユーラシアグループの世界10大リスクを書きました。ユーラシアグループというのは、世界のいろいろな意味での地政学的なリスクを研究する調査会社です。その会社が毎年の初めに公表する世界10大リスクで、これを一番参照にして1年間の投資のストーリーを作るのがヘッジファンドと言われるくらいで、このリスクの公表は高く評価されています。

2011年の10大リスクの1位が「G-ゼロ」。世界には、アメリカも含めて盟主というものはいない。世界のいろいろな地域で紛争が起きてても、それを解決してくれるところがなくなったというのが「G-ゼロ」の意味です。したがって、何が起ってもおかしくない時代が2011年から始まっているという認識です。

2012年の10大リスクの1位は「9.11時代の終焉」です。「9.11」はまさにテロの代名詞ですから、テロが巨大な脅威だった時代が終わったということです。これは、テロが終わったのではなく、テロが最大のリスクだった時代が終わったということです。その意味では、「9.11時代の終焉」とは何か? テロの時代終焉がリスクであるわけではないのですから。それが10大リスクの最大のポイントになっているのは、その後ろに隠れたものがあり、ソブリンリスクをはじめとして、いままで世界経済あるいは政治が経験しなかったような大きなリスクが隠れているということを読ませるために、こういう言葉を使ったようです。それが欧州などのリスクとして顕在化したのが、2012年ということです。

2013年は、「新興市場」というのが最大のリスク

となっています。実は、ここにユーラシアグループが出している資料を持っています。ユーラシアグループが日本語版で出した「ユーラシアグループ2013年の世界10大リスク」というものですが、副題として「最大のリスクは新興市場」・「豊穡時代の終焉」と書いてあります。豊かな時代というのはもう終わった、それが新興市場で生じていることを示す副題だと思います。

ここでもう一つ注目のリスクがあります。日本がリスク第5位にランクされているのです。これは、日本だけではなく、日本、イスラエルおよび英国の三つなのですが、この三つは世界の構造的負け組みであり、それがリスクとなっているとしています。ちなみに、ジャパンのJ、イスラエルのI、ブリティッシュ（イギリス）のBをとり、複数にしてJIBS（ジブス）と書いています。その中で、日本については、中国は既に日本に対する挑発を恐れなくなっており、日本は対中関係でリスクを回避できない難しい局面にあるというようなことが書かれています。

それらを構造的なリスクとしてユーラシアグループが取り上げています。これが毎年年頭に出され、しかもそれを参考にしてるとされるヘッジファンドに今の世界経済は翻弄されているのだということ、ぜひご認識いただきたいと思えます。ヘッジファンドの動向が日本の株式市場に大きな影響を与えているといわれる現在、ヘッジファンドが日本に対してどう考えているのかということも認識する必要があると思えます。その一端として、これが当たるかどうか分かりませんが、今年発表された二つをご紹介します。

一つは、ベルマンキャピタルのカイルバスという方が言ったことで、「日本政府債務は、税収の約24倍にもなって、何をやっても助けにならない。もともと数年で破綻すると思っていたが、2%のインフレーターゲットの導入で、その次期は逆に早まった。」という内容です。

もう一つは、もっとひどい内容で、サイモンズモアキャピタルのチャールズ・サイモンズという方が「日本は死を待つだけの死刑囚である。安倍首相がどう考えようと、過剰債務と高齢化で成長は見込めない。日本は急速な勢いで限界点に近づいている。」と言っています。実は、これがヘッジ

ファンドの考え方としては基本になっているとされており、日本売りをいつかの時点で始める可能性があると言われていています。従来の常識から見れば、アベノミクス自体が賭け的な要素がありますから、本当にうまくいってほしいというのは国民的な念願であります。実際巨額の政府債務をどうするのかというのは大きな課題であって、そこを解決しないで景気だけよくするというのはなかなかできることではありません。

また、中国などの新興市場の変動は、実際に日本の株式市場に大きな影響を与えています。この新興市場という2013年のリスクは、いまの日本の経済に意外と影響を与えそうだと考えています。

## (2) 何が起ころともおかしくない時代へ

過去に言われた何が起ころともおかしくない時代というのがまだ続いているわけで、リーマンショックとか東日本大震災等、それに基づく原発事故など想定外のことが次々に起こってきます。

アベノミクス自体が世界の常識に挑戦するものです。その意味ではイノベーションそのものであり、これがうまくいけば大したものだと我々は思うわけです。これを国民がこぞって協力するために、1500兆ある金を1割でもいいから国民が使ってくれる。企業が持っている60兆を超える内部留保を、わかったとって男気を出して、設備投資にどんどん投資してくれる。雇用を増やしてくれる。というのであれば、おそらく立ち直ると思いますが、将来に不安を持った、何が起ころるか分からない状態では使えませんので、アベノミクスというのは、どこまで本当にうまくいくのか、なかなか読めないところがあります。その意味でも、何が起ころともおかしくない時代だということです。

## (3) 乱世の時代認識

このような時代こそ、乱世ではないでしょうか？ 乱世という言葉は、中国の風水的な発想に基づく180年周期説からきています。180年周期説というのは、60年周期を一塊としての運氣を持ち、それが三つ固まって大運を作るという考えで、なかなかよくできているなど思っています。60年周期というのは、天体観測から生まれたと言われていて、月と太陽それに火星、水星、木星、金星、

土星が、60年に一度、一直線になるというのです。この天然現象から、人間あるいは歴史の運が巡ってくると思えば、60年を一つの運とし、それが三つ揃うと一つの大きな流れになる、という時代認識です。

その中核思想は、いろいろな変化はあるけれど、全ては進歩を目指しているというものです。その三つの60年の塊は、最初が創生、2番目が英旺、3番目が衰墓といわれています。この創生と英旺をとって治世といい、それに対して衰墓を乱世といいます。180年周期説によると、今の時代は乱世にあたります。1984年から2043年までは衰墓です。今はこの真ん中に位置します。あと30年くらいは衰墓の時代が続きます。

これはどういうことかという、物事はまず生まれから始まります。人間世界であれば、政治の世界で秩序を作っていくから、まず政治が主導する。その政治が主導して60年で整備し、整備された中で経済は発展する。したがって経済が発展、主導になってくるのは英旺になる。そうやって経済は発展するが、一定の時期がくるとやはり社会構造的に古くなっていく。そのためにだんだん衰えがきて、最終的にはそこが滅ぶ。そして新しい考え方ができて、それが新しい芽としての創生につながる。こういう発想でいるので、衰墓というものは思想が主導する。つまり、これは創生あるいは英旺で築かれた社会的、政治的、経済的な構造が古くなって新しいものに変えなければいけないから、価値観を変えなければいけない。物事の物差しを基本的に変えなければいけないとなるわけです。その時代が衰墓の時代であり、従来のものを破壊して新しいものを生み出すという、一種の創造的な破壊の時代です。衰墓の時代は、破壊の苦しみと生みの苦しみの両方を味わうといわれています。したがって、今まさに生みの苦しみ、壊すことの苦しみを味わっているところであり、もっと壊すことの苦しみを味わい、それを新しいものにつなげて生み出すのにさらに苦しむことになるでしょう。それで一定の芽が出たところで創生に向かい、新しい政治理念のもとで政治体制ができあがってきて、それがうまくいくと経済発展がまた待っている。こういう流れで理解することだそうなんです。

そのような衰墓の時代では、従来の常識とか慣行は通用しません。従来我々はこうでしたよね。わが日本はこういうことが当たり前でしたよね。わが業界はこれが当たり前。このような慣行が通用しなくなります。そうすると、従来優秀だといわれていた人達が、だんだんそうでなくなってきました。優秀な人というのは、過去の常識や過去のいろいろな慣習を知っています。また、過去からの繋がりを持っています。そのため、新しい時代に適応しないので、従来型の優秀な人ほどガラパゴス状態になります。新しい思想に変わらなければならないときに、もう捨てられるべき思想に凝り固まっているわけですから、うまくいく筈がありません。

このように、能力などを中心にして進み、経験を中心にしたものが崩されていく。その後何が出てくるか？ 新しい考え方ですから、まさにイノベーションが求められているのではないかと思います。したがって、イノベーションとは、技術革新ではなく、考え方を、価値観を変えるということであり、そこに今の衰墓という思想を背景とする時代背景があるのではないかと思います。従来の物差しを新しい物差しに差し替え、その新しい物差しでもう一度いろいろなものを作り直さなければならない。言葉を変えれば、哲学とか思想とか、あるいは価値観とかいうものが根本的に問われている時代ではないかと考えています。

### 3 変革期に必要な態度・対応

#### (1) 変革期に必要な態度

思想を変え、価値観とか物差しとか変えていくという場合に、どういう態度をとらなければいけないのかということについて、私なりに次のように体系化しています。

最初に必要なのが、「元気と冷静」です。これが何故必要か？

お手許の「豊潤なる未来の創造」で、「西国立志編」・「自助論」について書き、明治がわずか数十年で、世界の三等国から列強に伍する一等国に変わることができたその基本的な骨格の精神は何かということ述べています。

その32頁の最初の3行に、「自助の精神は、人間

が真の成長を遂げるための礎である。自助の精神が多くの人々の生活に根付くなら、それは活力に溢れた強い国家を築く原動力ともなるだろう。」という部分があります。これは、「自助論」の中核的なものです。「自助論」は、個人的に素晴らしい成長を遂げて社会に貢献した人のストーリーがたくさん書いてある本ですが、その最初の十数ページは、実は国家ないし組織論です。人間がしっかりした人物に育ったら、その人物が多くなれば、国家や組織は強くなるという考えです。自助の精神があるような人間であれば、人間として本当の成長を遂げられるということです。日本の儒教精神で、「自分自身で自分の性格を変えて、立派な人格者になる。人物になる。」という意味を持つ「修己治人」という言葉がありますが、これと同じ精神です。

これが、「小国であったイギリスが世界の七つの海を制覇した最大の原動力となる。」と、英国留学して「自助論」を読んだ中村正直という漢学者は言っています。この中村正直が、日本に帰国後、「自助論」を翻訳して「西国立志編」の書名で出版し、これが明治を成長させた最大の礎になったと評価されているものです。

この精神が今の日本に必要とされています。国家を強くする、あるいは企業を強くする、いろいろな組織を強くしなければなりません。そのときに組織のことを最初に考えて、その組織論で戦略を考えると、内部統制でこういう構築をしなければならないという組織論をやる前に、組織論を使いこなす人間が人物として育っていなければなりません。

「反省しなければならない。」とよく言いますが、反省していい人と、反省してはいけない人がいます。ちゃんとした人物が出来上がっている人は、反省したほうが良いです。反省が利用できるから、プラスになります。しかし、弱い人間が反省だとかいわれると自信を失って、メンタルヘルスが必要になります。胃腸が強い人は何食べてもいいです。胃腸が弱い人間が美味しいものを沢山食べたら身体を壊すだけです。それと同じです。ものごとには順番があり、まず、強い人間を育てる、それは経営者・経営幹部だと思いますが、経営者と経営幹部が強い人間で構成されることが先になさ



鳥飼先生の話に真剣に耳を傾ける聴講者

れ、その上で、弱い人間たちを率いて行く。こういう順序で組織を作っていかなければいけないはずなのに、上のほうがしっかり育っていないのに、社員に対して、今度こういう法律が定まったから、これを守れと言っても、何の意味もない。ここが一番のエッセンスです。

したがって、強い経営者・経営幹部の育成の実践的な基礎となる元気とか冷静とかいうのが一番重要ではないかと思うわけです。内部統制は実践的な概念ですから、その基礎から入らないと本当の内部統制になりません。

「経営の精神」という本があります。これも経営者の方には必読本だと思います。神戸大学経営大学院の経営戦略の教授である加護野先生の著書で、生産性出版から出ています。そのエッセンスは、「最近の日本企業を見ていると、経営を支える大切なものが失われてしまったように思えてならない。」という点です。

「経営を支える大切なもの」これが経営の精神なのですが、それは何か？

加護野先生は、「世界全体と比べると、日本のビジネスマンは随分自信を失っているし、過剰に悲観的になっているのではないか。」と述べ、「戦略も大切だが、それよりも大切なのは元気だ。」そして「私はこの元気こそ、戦略を生み出す原動力になるのではないかと考える。」と結論づけています。確かに戦略論というものがあります。しかし、元気がない人が戦略論を立てられるのかということです。元気がないまま戦略論を取り入れて、果たしてその戦略論は本当に生きるのか？ 元気のあ

る人でこそ良い戦略を立てられ、元気のある人でこそ戦略を実行して成功するということです。

そこで、加護野先生は、元気ということに関して、スタインバックの「怒りの葡萄」の一説を引用しています。オクラホマに砂嵐が吹き荒れて、せっかく栽培したとうもろこしが全滅する場面です。男たちが砂嵐が去った後に出てきて、とうもろこし畑が全滅している姿を見てがっかりしています。その後、妻や家族の女性がきて、子供たちが出てくるという場面なのですが、この場面で、元気の正体を表現しています。

先ほどいったように、がっかりしている男たちがいた。ところが、時間が経つにしたがって、男たちが変わっていく様子を次のように描いています。「男たちの顔からぼんやりとした、とまどったような表情が消え、きびしい怒りをこめた抵抗の表情をおびていった。」だんだん男たちが抵抗するような元気が出てきたのですね。

次に、それに対する女たちや子供たちの反応が書いてあるのです。

「それで女たちは、もう大丈夫だと知り、元気が挫けはしなかったことをさとした。それから彼女らははずねた。『どうすればいいの?』男たちは答える。『わからねえ。』しかし、それで万事よいのだ。これで万事大丈夫だと女たちは知っていたし、これを見守っている子供たちも、大丈夫なのだも知っていた。女たちも子供たちも、どんな不幸だって男たちさえしゃんとしているなら、けっして耐えられないほど大きくはない。」

男たちが元気を取り戻し、それに信頼を置き安心する女たち・子供たちの様子を描いているわけです。

加護野先生は、男たちの元気とそれに信頼を置くという点が、日本企業に欠けているのではないかとしているのですが、そうだと思います。

「人・物・金」の経営資源の中で何が一番大事なのか? 「人」です。さらに、その人の中で一番大事なのは「元気とか勇気」を持っている人・人物です。元気とか勇気があれば、畑が全滅しても、表情が引き締まって、もう一度やり直してみようとなる。女たちはそれだけで安心する。何をやるのかわからなくても、なんとかやってくれると安心する。子供たちもこれで安心する。しかし、元

気とか勇気を失ったら何もできません。周りも一層不安になるだけです。

社員の方たちは、この女とか子供たちに相当します。やることがわからなくても元気を出せば、なんとかなる。ここから出発していただきたいと思います。

アベノミクスが成功してほしいと思いますが、失敗する公算も相当高いと思っています。そうになると、メチャクチャになると思いますが、その中から成長する企業はたくさん出てきます。欧州の信用不安は、今のところなんとかもっているのではないかといいるところですが、必ずしも完全に立ち直っているところまではいっていません。危険はまだ残っています。したがってアベノミクスがうまくいかない。場合によっては欧州発のいろいろな問題に日本も巻き込まれ、あるいは新興国も巻き込まれて、日本企業に及ぶかもしれません。それでガタガタになることもありえます。しかし、それでも日本人は残っているし、日本市場は残っている。世界市場もありますから、そこでやることがわからなくなったとしても、もう一度元気を出してやればなんとかなる。ということだけは忘れないでいただきたい。

私は、この本（「豊潤なる未来の創造」）の中でジョンソン&ジョンソンを取り上げました。それは、59頁の部分をしっかり読んでいただきたいからです。ジョンソン&ジョンソンの三代目社長で、ロバートウッド・ジョンソンという方がいまして、その方が「わが信条」を制定されたのです。その趣旨は、59頁の太字の括弧書き部分ですが、この本で最も申し上げたかったことです。

「過去数年間の苦しみの中で、人々は本物の経済的貢献と社会的価値を生み出す企業のみが成功する権利を持つということを知り、それを確信してしまった。恒常的な成功は、より高尚な企業哲学を遵守していくことによるのみ可能になる。社会に対する包括的な責任を受入れそれを全うすることが、企業のより高度な利益の追求方法なのだ。」

「過去数年間の苦しみ」というのは、1929年から始まる大恐慌をさしています。その上で「恒常的な成功」というのですから、恐慌のときでも成長すると読むのが正しいと思います。つまり、社会



的責任論というのは、恐慌のときでも成長できる企業のより高度な利益の追求方法であり、こちらのほうが、いろいろな戦略論をいうよりは、最終的な意味での高い利益率を出せるということです。このことを自信満々に言って、そのとおりに実現している企業がジョンソン&ジョンソンです。

大恐慌で優良な企業がバタバタ倒れた。ところが、その中でも成長している企業があった。ジョンソン&ジョンソンの三代目社長はそこに焦点を当てたと思います。その成長の原理原則は必ずあるはずだというのを学んで、20~30年かかったそうですけれどもやっと生み出したのがこの考え方ではないかということです。つまり、高尚な企業哲学とは、非常に実践的な考え方ということです。先ほど言った、考え行動する際の物差しです。言い換えれば、企業の考え方であり、価値観です。これがしっかりしたものであれば、社会に対する包括的な責任をちゃんと全うする、受け入れることができる。逆にいうと、責任を受け入れることが成長につながるのであって、責任を避けることが成長につながるのではないということです。

コンプライアンスに取り組むときは、往々にして企業や経営者が責任を避ける方法としてのコンプライアンスになっているのではないかと感じています。それでは成長させるためのコンプライアンスになっていません。成長に焦点を合わせて、その中でコンプライアンスをどうとらえるのか、コーポレートガバナンスをどうとらえるのか、社会的責任をどうとらえるのかという捉え方をしなければならぬのに、その根本ができていなくて、与えられた手段だけで物を見ています。目的がなく、手段を見てどうするのですかということです。目的が明確であれば、手段、つまり打つ手は無限です。

先ほど言った通り、今は乱世の時代です。乱世の英雄といったら、わが日本では坂本龍馬が一番活用しやすいのではないかと思います。彼は、こんなことを言っています。

「世の中の既成概念を破るといのが真の仕事だ。」これは、まさにイノベーションです。

もう一つは、先ほどのジョンソン&ジョンソンの三代目の社長が言った「高尚な経営哲学」という言葉です。この点に関して、坂本龍馬は次のよ

うに言っています。

「人よりも一尺高くから物事を見れば、道は常に幾通りもある。」

つまり、「手段は幾通りもある。手段についてとやかくいうよりも、それよりも高いところから物事を見ろ。」ということです。これが物事の実践的な考え方であり、難しい言い方をすれば、哲学です。

さらに、坂本龍馬は、こうしたら自然に金が集まるという儲けの手段も教えています。

「金より大事なものは評判というものである。世間で大きな仕事をなすにはこれほど重要なものは無い。金なんぞは評判のあるところに自然と集まってくる。」

これは、ブランド戦略にも通じるものでもあり、本当のことだと思います。

このように昔の人のいうことは抽象的ですが、我々が今やっていることに具体的に当てはめると、そのとおりにだということが多々あります。それがまさに元気であり、冷静であり、時代を超えた鳥の目、歴史的な目ではないかと思えます。「鳥の目で見る」という抽象的な言葉がありますが、経営者は自分なりに理解したものをわかりやすく表現して経営幹部に引き渡す。経営幹部の方も社員の方に、社員がわかるようなかたちで伝えていく。これが社員教育です。上からダラダラと専門的なことをいっても、部下は使いようがありません。

そこで、元気とか冷静と併せて、時代を超えた原点鳥の目、先ほど申し上げた社会的責任、これをそれぞれの会社の用語に置き換えていただいて、使い勝手をよくしていただきたいと思えます。

## (2) 顧客の創造

事業目的や顧客の創造も、時代を超えて必要になります。「顧客の創造」というのは、カルテルへの対応と繋がる場所があると思えますので、あえてお話しする次第です。

ドラッカーは、変革の時代に適応するには、顧客の創造が必要であり、そのためには、イノベーションとマーケティングが必要だと言っています。彼は、「顧客に焦点をあてて従来の常識を変え、いままで儲からなかった人が儲かる仕組みに変える。」、これをイノベーションとして使っています。

また、マーケティングを、「顧客に焦点を当てて従来の常識を変え、必然的に売れる仕組みに変える。」ものとして使っています。単に広告宣伝のことを言っているわけではありません。

このように、イノベーションとマーケティングの二つには、「顧客に焦点を当てて、従来の常識を変える。」という共通点があります。大事なのは、この考えをどう置き換えて自社に取り入れてやっていくかということです。いろいろな先例があると思いますが、日本には意外とイノベーションとマーケティングで大成功した先人が沢山いますので、自社にあった例は取り出せると思っています。

例えば、阪急の創始者小林一三は、イノベーションの父であると思います。例えば、サラリーマンを対象にしたビジネスホテルというのがあります。あのビジネスホテルは、彼がつくったビジネスモデルです。昔のホテルは、大金持ちや大きな会社の重役を対象に、立派な施設にして高い金を取っていました。その様な人は車を使いますから、駅から近くなくてもよかった。それに対し、小林一三は、出張するサラリーマンが安心して泊まれるホテルを作り、その利用度を広めようと考えて、駅の近くにサラリーマンを対象にしたホテルを作りました。料金は、ホテルより安いだけでなく、出張旅費より少し低めに設定してサラリーマンがお土産を買ったり、お酒を飲んだり自由に使えるお金を作れるようにしました。それが大成功しました。従来の大金持ちや重役さん階級を対象にしたビジネスモデルではなく、圧倒的多数のサラリーマンを対象にした新しいビジネスモデルを考案することにより、顧客層を増やすことができたからです。

三井財閥の開祖といわれる三井高利は、伊勢から江戸に出てきて呉服屋をやって、そこで革命を起こして大成功しました。当時の呉服屋は、反物の売買は1反単位、しかも掛売りでした。そうになると、顧客の中心は大名や高級武士それにお金持ちになります。多くの庶民は、なかなか反物を買うことができず、つぎはぎだらけの着物で生活していました。それを見て、高利は、一定の大きさの布切れにして、その布切れを安価な一定の価格で正札販売をしたら、爆発的に売れてこれで大儲けしました。顧客層を広く見たのです。

このような先人ばかりではなく、現代でも顧客創造の典型があります。JR東日本のSuicaです。JR東日本は、SuicaをJR東日本の鉄道利用者だけに使わせるよという従来の鉄道ビジネスの範疇を乗り越え、消費者全体の生活の利便性を高める事業に拡大するビジネスモデルに変えたのです。つまり、顧客層を拡大したのです。その結果、今や、Suicaは、バスやタクシーという運送機関だけではなく、買い物にも飲食にも使えます。多くの消費者が日常生活の為にSuicaを使っています。その度に、JR東日本にはチャリンと手数料が入ります。その額は、巨額になります。元はと言えば、ビジネスモデルを変え、顧客層を変えただけです。

タニタもそうです。タニタは、そもそも秤の会社です。それが社員食堂のレシピを出版したらベストセラーになり、続編まで出した。丸の内にタニタ食堂を出したら大繁盛している。しかも、本来のタニタ製品の売り上げ増にもつながっています。これもきっかけは、別の目的で入ったコンサル会社の人がたまたま社員食堂で食事をしたら美味しかった。しかも、健康に良い料理だった。これを本にしたらどうですかという助言だったのです。この助言を経営陣が採用したら、生活習慣病対策が社会的に大きな課題となっている現代の状況とあいまって大ブレイクしたのです。皆さんが会社の業務や運営の為にごく当り前のこととしてやっている中に、顧客を創造する宝が埋まっているのかもしれないのです。

振り返ってみると、自分の会社というのは、いろいろなことやっているのです。例えば、経理部門で既存の会計ソフトを使って業務をしていく中で、ソフトの使い方を改善し新しい方法を工夫したとします。それが画期的に素晴らしいものであり、汎用性があるということで、ビジネスモデル特許を取ることができたらすごいことになります。経理業務というのは、業種を問わず企業・組織・団体で日常的に行われている業務です。そのビジネスモデル特許で多額の使用料収入を生むこともできるかもしれません。要は、自分たちの本業はこれだけだと思いたまないことだと思えます。そうなったら、新しいものは何も生まれません。自分の企業活動の中に、そこにいろいろな芽を植えていくと活動は広がります。

## 4 経営者・経営幹部に必要なイノベーション

### (1) 従来の発想

先ほど来、考え方を変えなければいけない、自分の物差しを作って、自分の物差しで物事を考えていかなければいけないと繰り返し申し上げました。正しくなければ正しいものに変える。それがイノベーションです。物事の考え方がイノベーションです。

従来は、不祥事防止中心の法的観点でカルテルをやってはいけないとかいっていました。そういう発想で焦点を当て、カルテルをやって見つかったらダメージが大きいなどという話になると元気がなくなってしまいます。だめだ、だめだと、ダメ出しばかりされると元気が出てくるわけがない。焦点が元気に当たっていないからです。

### (2) イノベーションの発想

不祥事防止は大事ですから、取り組む場合、元気を出した中でやらなければいけません。そこで必要になるのが、イノベーション的発想です。これが元気が出る、新しい意味での経営の物差しになると私は思っています。

それは、持続的成長を目的にした、自律的な経営に焦点を当てるということです。この自律的というのは、自分を自分が律することですから、自分で自分の物差しを持っているということです。自分の考え方を持っている。それに基づいて経営する。これがあれば元気が出ます。自分たちが、こういう使命を果たそう、こういうことをやりたい、こうやって社会の役に立とうと、自分たちが本心から思って、それをやるぞと持っていることを物差しにするのですから、元気が出ます。そのような元気が出る形にして、そこに焦点を当てるということです。そのうえで初めて打つ手が見えてきて、成長もできるのではないかと考えています。

自律的な物差しというのは、必ず社会的なものを入れないと成長しません。社会的なものを入れる、使命を入れる。そして、皆が志を入れるような、熱気みたいなものも必要です。夢とか希望がないと熱気は出てきませんから、そういうのも入

れていく。元気が出るようなものに作り変えなければなりません。

そうすると、高い所に立っていますから、鳥の目になっています。物が見えるから打つ手が見える。打つ手は戦略、手段ですから、それが無限に出てくることになると思うわけです。これがイノベーション的発想です。

### (3) 自律の物差し→持続的成長とは何か？

自律的な物差しとは持続的成長です。今考えなければならぬのは二つあると思います。一つは、従来の経営戦略論の通説となっているマイケル・ポーターの永続的成長です。

ところが永続的な成長ができない企業が続出したので、マイケル・ポーターの考えでは足りないのではないかと、若手の経営者たちが、通説が機能するのか調べるために徹底的に調査をしました。アメリカの全産業40業種を網羅し、対象会社が6772社に上る徹底的な調査です。その内容は、永続的成長というマイケル・ポーターの優越的地位がどういう会社にあるかということです。その基準として、10年以上ライバル企業よりも高い業績を残した企業という条件を設定したところ、産業によって違うようですが、その割合は2%～5%という結果が出ました。その程度しか、永続的な成長、永く競争優位を築き、維持していくということはできないという実態がわかったのです。

そうすると、競争つまり商品やサービスの差別化が確実にできて、その差別化が永続するようなものであれば、それもいいということになります。産業によっては、競争参入が難しく、高い利益率が出せるものもありますから、そこにいるのでしたら競争優位を続けられます。そういう企業は2%～5%を狙えばいいわけですが、そうでない企業の場合はマイケル・ポーターの考え方をとることができません。ポーターの考え方は守りの戦術で、こういう産業ではこういう差別化を図りなさいという、競争優位ばかり考えているから、競争優位を長く続けられない企業の中では使えないという部分があるからです。

では、多くの企業は何をするべきかといいますと、もう一つの「断続的成長」という新しい経営学者が考え出したものです。一時的な成長がある。

それが長続きしない。しかし、また頑張って復活して一時的成長する。まただめになって、復活して一時的成長する。断続的な意味での競争優位を作って、それを連鎖のように繰り返す。これを持続的成長あるいは断続的成長というわけです。

こうように復活する企業の特徴は何かといいますと、統計上出ています。積極的な競争戦略、つまりイノベーションを発想の基点としてどんどん競争戦略を積極的に展開している企業群が、一時的競争優位を断続的に続け、長い目で見ると、確実に上昇しています。成長しています。

カルテル・談合は、競争を回避する現状維持的な発想ですから、この体質をもっていると、永続的成長は望めないのはもちろんですが、一時的競争優位を築いて、それがだめになっても復活するというこの連鎖も望めません。断続的成長が多く企業における今のビジネスモデルにもかかわらず、そこから外れてしまいます。やはり、カルテル・談合というのは、経営戦略を考える前提としての持続的な成長をやる基本的な物差しである自律的な経営から考えると、少し違うのではないかということ、今日のご指摘した次第です。

## 5 自律的内部統制が成長の源泉

### (1) 内部統制の目的は何か

もし時間があつたら、東大の法制史・経済史を研究している岡崎哲二教授の「経済史の教訓」という本も読んでいただきたいと思います。ダイヤモンド社から出ていますが、これは歴史から何を学ぶかという話です。

この方は学者ですから統計をとられています、1920年代も取り上げられています。今は何が起こるかわからない時代ですが、1920年代の日本も、恐慌状態で次々と有名な企業が潰れていくなど、非常に混乱していました。その当時の問題点をとらえた有名な学者が、町の経済学者といわれた高橋亀吉というエコノミストです。その方が、「株式会社亡国論」という本を書いています。当時の日本経済の危機の根本的な原因は何なのかということを追及した名著です。これを岡崎教授が取り上げて、根本原因は会社経営の腐敗、墮落に帰する

と言っています。先ほどいった元気のないということと同じだと思いますが、さらにその原因を深めています。昔の大株主はどんどん配当をよこせといていたから、長期的な経営が求められるにもかかわらず、投資よりも配当が優先されていた。したがって長期的な視点がなかった。いまの機関投資家もそういう傾向ありますので、これをいかに排斥するかが、本当は大事だと私は思っています。

もう一つは、重役の腐敗です。背任が横行していたというのです。今はそういうのは少ないと思いますが、会社のためというよりは先輩を大切にするとか、そういうしがらみの方に行っている傾向もありますので、現実には無視できないと考えています。そういうのは、改革期には率直に認めざるを得ないところですが、根本は変わっていない。言い方はきついですけど、会社経営の腐敗、墮落というところがありますので、その辺りは何か精神がやはりシャッキリしていない元気がない、しっかりした志をたてていないというところがあると、まず指摘したうえで、そこがしっかりしていた企業群としっかりしていない企業群は、経営効率のうえでまったく違っていたというのを統計数字で示されています。そして、岡崎教授は、当時の恐慌下で倒れなかったのは二つの類型であるとしています。

一つは、財閥系。もう一つは、大銀行がしっかりしたガバナンスをきかしていた類型です。この二つの企業群は、経営効率が比較的高かったので倒れなかった、さらに、バタバタ倒れた企業群を買い取っていくから、ますます立派な企業になっていくという現象が起きていたと言っています。

この二つに共通していたのは、ガバナンスをきかしていたことです。コーポレートガバナンスがしっかりした管理経営をしていたのです。

岡崎教授は、三井財閥と三菱財閥を例に取り上げていますが、三井財閥の場合、持ち株会社である三井合名の中に検査課という部署があり、検査課が参加企業の監査役の検査を経て提出された書類を厳正に審査して、罰すべきは罰し、辞めさせるべきは辞めさせ、優秀な成績をあげたときはボーナスを思い切り出すという信賞必罰を徹底していたと言っています。つまりガバナンスをきかせて

いました。三菱合資も同じです。同社の場合、管理課があって、参加企業の会計と業務の監査を徹底的に、しっかりした形でやっていました。

1922年から1936年の15年間のサンプル数2025のデータを基にした統計もありますが、この統計数字によると、財閥系企業は、他の企業よりも自己資本利益率が3.615%上回っています。3.615%は大きいです。これが平均で違うのですから、圧倒的な差になっているわけです。そういう数字の裏づけがある中で、元気というのが今まさに問われていると思っています。元気がないというのは、腐敗という言葉と違うかもしれませんが、精神の高いところの視点から見ると、そこから下の精神を使っているということであり、やはり腐敗という言葉に置き換えることもできるのです。そういう意味で、精神を高いところへいかに持っていか、いかに元気にするか、そこが問われているという趣旨で、冒頭に元気とか平静とかということを申し上げた次第です。

自律的な内部統制、自律的な自分の会社のそれぞれの物差しに基づいて経営することが、成長の源泉になると考えています。内部統制の目的は、コンプライアンスではありません。組織の社会的使命を果たすとか、組織理念を実現するとか、組織の社会的価値を高めるとか、組織の技術的成長をはかるとかということです。大事なことは、これを自分たちの言葉に置き換えて、物差しとして、具体的に使えるようにする、ということです。これは抽象的ですから、いかに具体化していくかが、経営者の手腕、経営幹部に課せられた最大の役割ではないかと思っています。

今は株主総会のシーズンですから、皆さん方と深い繋がりがあろうと思うエーザイの話をしたと思います。私は、エーザイはジョンソン&ジョンソンを学んで会社の運営をされていると思っています。その経営理念は、株主総会をみればわかります。エーザイの株主総会の資料は200ページを超えます。それももう4年位になります。その表紙をめくると、最初に出てくるのが「企業理念」と内藤社長の写真付挨拶です。次に株主総会招集通知があって、その次に来るのが議案です。株主総会招集通知の体裁は、事業報告の次に議案というのが一般的ですが、エーザイの場合は逆です。ま



聴講者で埋まった会場

ず役員選任議案があり、内藤社長を始めとする取締役候補について、その経歴や抱負が記載されています。ほとんどの役員の方が、わが社の経営理念はこうだ、この経営理念に従ってこれを実現するのだと書いています。経営理念が続いた後に事業報告が来ます。最初にわが社はこうやってやるのだということを株主さんにわかってもらうために、そうしているのです。先ほどいった「わが信条」と同じです。

さらに、エーザイは「企業理念」を定款に入れています。企業理念を定款にしたわけです。これほど「企業理念」に本気で取り組んでいることを示すものではありません。つまり、役員にとって「企業理念」が法律と同じになったのです。これに違反すると法令などの違反です。法令、定款を遵守するのが役員義務ですから。こんなこと、本気でないと怖くてできません。したがって、社員にもわかってもらわないと、役員も危ないのです。どんなに社員が苦しくても、これを徹底的にやらせるために、株主総会を利用して啓蒙しようとしているのではないかと思っています。単なる決め事として株主総会をやっているのではなく、経営を改革するための槌としてやっている、私は理解しています。それくらい真剣でないと、怖くて企業理念を定款に入れることなどできません。すぐ法的責任ですから。今の法的責任は、昔の法的責任と違います。昔は、株主代表訴訟だけ考えればすみました。違法なことをして会社に損害を与えた取締役がいたとしても、会社は放置しようと思えばできました。放置しても株主代表訴訟をやっ

てくれるからいいではないか、やらないときはやらないでいいではないかということです。今は、第三者委員会を作らないと許されません。第三者委員会に弁護士を入れると本気でやります。そういうモデルを弁護士会で作ったのです。第三者委員会は、法的責任が役員にあるかどうかを、監査役まで含めて必ずチェックします。その結果で、この人は訴えるべきだと書きます。そうすると、会社としても訴えざるを得ません。ごまかしはききません。ごまかそうとしたり、陰で面倒を見ようとしたりしても、ばれたら大変です。今は、多分面倒を見ることはできないでしょう。見たら、内部統制の問題となるだけではなく、知られたら、2チャンネルにのるでしょうから。皆さんは、2チャンネルを無視するでしょう。2チャンネルを今一番活用しているのは誰か？ 官庁です。行政官庁が一番気にしているのが2チャンネルです。つまり、2チャンネルは内部情報を流すから信頼性が高いのです。当然全部ではありません。しかし、中には正確な情報もあるので、行政官庁は2チャンネルを重視しています。

本当に変なことやると、ただじゃすまなくなる時代に入っています。今、独禁法改正案が国会に出されています。それが成立すると、公正取引委員会ではなく、裁判所で審議するようになります。カルテルをやって裁判所が判決を出したら、いっぺんに広がります。その影響力は公正取引委員会の比ではありません。

今TPPが社会的に大きな関心事になっていますが、TPPはカルテルにも影響を及ぼすと考えています。アメリカは、議会の資料を全て公開していますので、その公開資料を調べて本を出した人がいました。その本には、TPP関連の資料もありました。アメリカのTPPの総責任者は、アメリカ大手法律事務所の有能な知的財産権専門の女性弁護士なのですが、彼女がオバマ大統領直轄の審議官になり、全ての官庁を指導できるという立場に立っています。その本に彼女の発言がたくさん出ていて、最終的な狙いはアメリカの雇用増加だと言っています。日本で問題になっている農業についても述べています。アメリカの本音は、農業問題中心ではないはずなのです。つまり、大規模農業をやっていますから、TPPをやっても農業人口

はそれほど増えません。日本が農業問題を出したために、かえって取引材料に使われてしまっているわけです。アメリカの本音は、知財です。雇用の増加のためには製造業の復活が必要だ。アメリカの製造業衰退の大きな要因の一つに中国の真似文化がある。製造業を復活するためには、中国をなんとか知財で押さえなければならない。そのためには日本の協力が必要だということで、日本を取り込もうとしているというのです。

その他に、司法手続きもサービス業ですから、対象に入っています。アメリカの司法手続きでは、カルテルで有罪になると実刑を受けます。日本人も受けています。TPPでその考え方が日本に取り入れられる可能性は十分にあります。司法制度は向こうが進んでいますし、過激ですから、そのところを変えられる可能性があります。そう考えると、今までは、カルテルでアメリカで実刑を受けた人がいる、かわいそうだったのが、自分の問題になってきます。TPPをやって、検察官が、日本の国力を回復するために、日本の競争社会を本当に作ろうと本気になると、懲役3年なんて求刑はしません。実刑にするために、求刑を4年とか5年にします。3年までの求刑は、執行猶予にしてもいいですよという裁判所に対するメッセージなのです。4年とか5年は、絶対実刑にしてくださいということです。経済的な発想を裁判官もだんだん取り入れてきていますから、日本の国力回復のためと考えると、日本の裁判所も実刑にするかもしれません。

そのことも考慮に入れて、内部統制の目的という高い視点を作り、その中で高い理念を持てば、カルテルに頼らず、競争政策をどんどん変えていくことの重要さがご理解いただけると思います。その中で企業が成長でき、永続的成長あるいは持続的成長ができるという形になると、自ずから不祥事の意味が変わってくる筈です。

## (2) 不祥事の真の意味は何か？

不祥事というのは、法令等のルール違反、それ自体が問題というわけではありません。高いところから見ると、そんなのは当たり前ではないかという話になります。問題なのは、その違反が、組織の内部統制の本来の目的を阻害する、成長を阻害す

ることにあります。自律的経営から、あってはならないことです。不祥事は、腐敗という形になり、自律的な物差しをもっている経営との差が圧倒的に拡大し、競争優位を失ってしまいます。その危機感から、法令遵守を言い、守るのは当たり前だと言う。ここが変わらなければなりません。あくまでも、焦点を当てるべきは組織の存続維持であり、成長です。そうすると、先ほどの、自社なりの物差しをもって、その物差しからするとこんなことするのは当たり前だということになります。それを是非ご認識いただきたいと思います。

私が尊敬する人物に、山田方谷という方がいます。この方の考え方が、今の日本政府に取り入れられたらと思っています。この方は、幕末に出た英傑です。元々は備中松山（今の岡山県高梁市あたり）の農民だったのですが、頭がよかったので備中松山藩に取り立てられて侍になり、藩主から委託された財政改革に命がけて取り組み、8年でそれを成し遂げるという大きな実績を残されました。江戸時代の財政改革というと、ジョン・F・ケネディも尊敬したという上杉鷹山が有名ですが、上杉鷹山の場合、改革に成功するのに100年を要しています。米沢藩が借金を全部返し終わるのは、上杉鷹山が死んだ後です。ところが山田方谷の方は、わずか8年ですから、それ以上です。痛みを伴う改革をして、経済の危機を4年で終わらせた今の北欧みたいなものです。

当時の備中松山藩は、今の日本より酷い状況でした。藩の財政が非常に苦しくて、予算における借金の比率が70%を超えていました。大阪商人からの負債は、利息を払わない元本だけの分割払いという条件でも50年以上かかるといわれるくらいでした。それをわずか8年で全部返し終えました。それだけではなく、負っていた負債と同じくらいの金額の余剰金まで残したのです。

山田方谷ほどすごい財政家はいないと思いますし、今の日本にこの方がいれば、おそらく建て直しを簡単にやったと思います。

そのやり方は、二つです。一つは、法令を遵守することです。厳罰主義で、腐敗をなくしました。もう一つは、成長戦略です。

その建て直しの考え方は、まず法令遵守です。正しい考え方で精神の高いところから物事を見て

考える。それから経済政策とかいろいろな手をうっていく。高いところから見て視点が定まっていないと、成功に導くような経済政策をうつことはできないということです。その基本的な考え方は、中国の古典、儒教から学んでいます。問題の内に屈せず、問題の外に立てという発想です。どうということかといいますと、経済で困っていることは経済で救えない、財政の問題は財政ではなく、外から見たらわかる別なやり方が必要だと言っているのです。それは何か？ 精神の建て直しです。

つまり、経済状態が悪いのには原因がある。その原因は、精神の衰退である。その精神の建て直しをすれば経済はよくなり、景気がよくなって、財政が建て直るという話です。大事なのは順番です。先ほど法令遵守と言いましたが、精神の建て直しをしっかりと、その上で画期的な政策を沢山実行しています。

これをやって、50年かかっても返せるかどうかの莫大な借金を抱えた5万石の小さな藩が建ち直ったのですから、今のどの日本企業でもやれます。元気があればやれます。そのことをぜひご認識いただきたいと思います。

次に、不祥事の社会的制裁というのは、皆さんもいろいろな例をご存知でしょうし、私の本にも書きましたので、みていただければと思います。

## 6 今後のカルテルにおけるダメージ

### (1) 日本でのカルテルで、米国で実刑

皆さんもご存じだと思いますが、日本でのカルテルで、アメリカで実刑判決が出ました。サラリーマンが実刑を受けるようになれば、サラリーマン社会は崩壊するようになるかもしれません。実刑を受けるかもしれないと考え、社員の士気は落ち、内部告発はどんどん増加します。優秀な社員がいなくなります。このようなことが起きる可能性は、極めて高いと思います。

実は、私は実刑派です。オリンパス事件の後、「法律を改正してコーポレートガバナンスを義務化しろ」などの意見が出ましたが、法律改正はいりません。無駄なことで、役に立ちません。なぜこんなことが政策として検討されるのか、よく理解で

きません。

私は、運用で全て変わると考えています。検察が気持ちを変えれば、全部変わります。オリンパス事件の正体は、損失隠しです。あれだけの膨大な金額の損失隠しは、30名か40名の社員を巻き込まないとできないことです。ですから、課長や係長は多分知っていると思います。本当はかわいそうですが、この人達を逮捕して起訴する。そして、捜査に協力する自白を沢山した人は許してやるという取引のようなものをする。司法取引は必要だと思っています。先ほども言ったように、アメリカの司法制度を日本の制度に反映してくる可能性は高いと思いますが、そうすると独禁法だけではなく、他のところでもリニエンシー制度のようなものを採用する時代がくるのではないかと思っています。そういうものを入れると、自分を守るために何でも言う。そのために、担当した人たちを起訴する。捜査に協力しない者は処罰する。できたら実刑にする。そうすると、課長でも係長でも実刑になる可能性があります。そんなことになったら、家庭も崩壊します。会社より自分の身や家庭が大事ですから、内部告発するなり、サボタージュしてやらなくなると思います。これをやれば、制度改革はいりません。制度改革をやれば、不祥事とは何の関係もない良い企業まで大きな影響を受けることになります。運用でも、大きな意識の変化は得られると考えています。

いずれ、それをやってくる時代がくると思います。アメリカの影響を受けて、裁判所が腐敗を徹底的にえぐり出して処罰するという本気で考えたなら、必ず検察も考えざるを得なくなります。やった人は実刑にしていくということになります。そのことをぜひご認識いただきたいと思っています。そういう時代が迫ってきているのではないかと考えると、今から準備しないと間に合いません。

## (2) カルテルとリニエンシー

カルテルとリニエンシー、皆さんご承知のように、1番目にカルテルの自己申告したところは刑事告発を受けません。だから一生懸命競争して一番になろうとしています。その競争の結果、課徴金の減免が100%、50%、30%と下がってきて、5

位までそれを受けることができます。課徴金の減免がどうなるかも当然大きな問題ですが、社長としたら一番怖いのは刑事告発です。これがないようになんとかしろといってくる。社長までくるのは少ないでしょうが、役員クラスにくる場合があります。そのため、できるだけ早く資料を整えて、それを送り、刑事告発を逃れようとしています。これは競争です。真剣に競争していますが、こんな競争では会社は成長しません。しかし、担当者は命じられるままに、急いでやるしかありません。会社というのは、そういう仕組みですから。それを変えるのが、先ほどから申し上げているイノベーションではないかと思っています。

## (3) 課徴金・罰金は、経営の効率性を阻害する

私は税金問題も専門としていますので、租税軽減が経営の効率性にいかに良い効果をもたらすかということ、常々言っています。課徴金の経済効率性を数字で表わすと、次のようになります。課徴金は経費として認められていませんから、10億円の課徴金がある場合、税引きの利益から10億円のキャッシュがストレートに失われるということになります。その会社が、税引き後の利益率が2%だとすると、その50倍が売上高として必要になりますので、ペバレッジが50倍です。では、10億円の課徴金だとすると、売上高をいくら損失したことになるかということ、課徴金が10億円ですから、その50倍である500億円の売上を失ったことになります。500億円の売上を失ったということは、その経費率を98%とすると、490億円の経費を無駄にしたということになります。しかも、これだけの金額になると、他の営業部門が汗水を流した経費まで無駄にしたことになります。つまり、課徴金10億円の損失が、全社挙げて490億円を無駄使ったことに繋がるのです。

逆にいうと、税額軽減で10億円を安くすること、税引き後の利益10億円ですから、その50倍である500億円の売上を増やすことになります。つまり、本来なら490億円かかる経費のほんの一部を使うだけで500億円売上を増やしたことに繋がるのです。

このように、財務部門や経理部門、それに法務部門というのは、使い勝手によっては極めて効率



性の高いプラスを生むのです。それを使いこなしていない企業が多いのではないかと考えています。外部の専門家の利用も非効率的なものになっています。

繰り返しになりますが、会社の売り上げを増やそう、この事業で利益を出そう、利益を維持しようとしてカルテルを組みました。それが発覚しました。課徴金や罰金を払いました。そのとき会社が蒙った損失は、現実に支払った課徴金や罰金の金額ではなく、実質的にはその何十倍ものキャッシュをどぶに捨てているのと等しいということです。そのくらいインパクトが大きいことが、カルテルには含まれています。自律的な経営からするとあってはならないことです。

## 7 今後の予想

まとめの意味を込めて、また予想を言います。当たらないことを祈りますが、まず間違いなく当たると思います。一つは、精神が病む人が増えます。カルテル・談合をやらされて刑務所に行くのかと思いきる人が沢山出てきます。そうすると、メンタルヘルス上の問題が沢山出てきます。メンタルヘルスの要求が出れば、労働安全衛生法が変わったので、カルテル等の業務から逃れられます。そうしない人が2チャンネルの活用や内部告発に走ると思っていますので、これらも増えるでしょう。

次に、アメリカの影響が出てきます。さらに、第三者委員会によって会社訴訟のおそれが出てきます。不祥事による刑事責任が実刑になるケースが出てきて、それが広がる可能性があるかと予測しています。

## 8 防止策はあるのか？

その防止策は、あります。経営陣がまず自己革新をし、自律的な自分たちの物差しで、企業を永続的に成長させるあるいは持続的に成長させるために頑張っていこうという、元気を出すような自律的な提案をすることです。これが本当の意味での内部統制であり、それを確立することです。それにつきると思います。自分たちの物差しを経営幹部の人と共有し、それに基づいて従業員にわか

りやすい言葉で語りかける。それを実践していくことが重要です。

先ほど、予想として今後厳罰化が進むだろうと言いました。そうすると、これはきついな、自分たちの会社の人が刑罰法規にかかわっただけで実刑を受けるのはかわいそうだという世論もきっと起きるでしょう。

ここで、私がコンプライアンスの父だと思い、日本人が一番好むといわれる三国志の英雄、諸葛孔明の話をしたと思います。彼の有名な逸話で、「泣いて馬謖を斬る」というものがあります。彼の後継者と目され、彼も一番可愛がっていた馬謖という武将がいました。彼が「戦わないで引け」という命令をして、馬謖を戦場に送り込んだところ、馬謖は手柄をたてたいために命令に反して戦い、敗北した。彼は、つれてこられた馬謖の首を泣きながら斬ったという内容です。一番可愛いと思われた武将の首を斬ったことで軍律が締まり、それ以降軍律違反はなくなったといわれています。

これに似たことをやったのが織田信長です。織田信長の軍律は非常に厳しく、京都に入ったときは、京都で支配権を確立しようとしたから、とりわけ厳しくしました。三か条あったと思いますが、女性に対していやなことをやること、物を盗むことなどを禁止しました。今でしたら物を盗むなんて軽い罪ですが、これをやると全部斬首です。これを厳格に実行したので、やる者はいなくなった。当然織田軍は歓迎されました。裏では、盗んだくらいで首を斬るのかと批判もされたと思います。しかし、それをやりきることによって、軍律が成り立ちます。

今の日本も、犠牲者を出さないと絶対腐敗はなくなれないと思います。「物差しを持つ」というと、何か優しさみたいなものをお感じになる方もいらっしゃると思いますが、厳罰をやってこそ自律的な統制はできるのであって、厳罰を持たない自律的な統制はあり得ないと思っています。

高いところから生意気なことを申し上げましたが、この本にはやわらかく書いています。お読みいただくことで、お許しいただければと思います。最後までご清聴ありがとうございました。