

「持続可能な社会のための企業経営」

事務局

2007年3月2日（金）午後、東京ウィメンズプラザにおいて、「持続可能な社会のための企業経営」セミナーを開催した。当日は環境マネジメントや内部統制の分野の第一線でご活躍される埋田基一氏、金井健一氏をお招きし、日本の企業経営における現状と問題点について意見を伺った。

まず初めに、当会の加藤代表より、温暖化に関する諸外国の最新動向と日本の取組みにおける問題点について、ついで真板研究員より企業不祥事に関する話題提供がなされた。続いて、金井氏、埋田氏からは内部統制や環境マネジメントに関するお話があり、質疑応答を行った。最後に、当会藤村専務理事より日本の知恵を企業経営に活かすという問題提起がなされ、全体を通じた意見交換がなされた。

内部統制の現状と問題点

金井 健一氏

○内部統制には、本当に持続可能な社会のための企業経営に役立つ概念や要素が詰まっている。

○内部統制とは全社的なもので、社内外に向けられる非常に広い視点が必要とされ、又、実際の基本的作業はISO取得作業と非常に似ている為、CSRの部署が中心になって内部統制のプロジェクトチームを作る企業が多い。

○内部統制の構築とは簡単には、社内の業務や経営の体制を見直し、リスクを洗い出し、対策・ルールを作り、そのコントロールが有効に機能しているかどうか、企業自ら定期的にチェックすることである。

○制度化の背景として、内部統制は従来の会社独自で行ってきた内部管理や内部監査に近いが、この日本特有の人を信頼し厳しく管理しない風土に立脚したやり方では、多様化・国際化社会から信頼を得にくいため、制度化する必要が出てきた。

それにより、「知らぬ、存ぜぬ」が通用せず、逃げ道がなくなった。対象範囲としては法律的には主に大会社だけ対象だが、取引の際の与信管理、M&A、銀行融資等、実際面では中小企業も内部統制が問われるだろう。

○取組みが強化された背景として、エンロン等巨

大企業が一夜にしてなくなる事件を受け、アメリカでSOX法（2002年）が制定されたこと、一方、日本でもカネボウ、雪印等様々な事件があり、アメリカの制度化を受け2008年に金融商品取引法が制定されることにある。特に金融商品取引法では、全ての組織の活動が集約されており、決算書の適正性が組織活動の適正性を表すと言う考えのもと、財務報告書を正しく作ることが重視されている。○J-SOXの特徴として、経営理念が重視されている。アメリカの反省を踏まえ、日本では個々の細かい業務のチェックやコントロールよりも、会社の風土や教育制度、倫理作り等全社的なコントロールを重視している。これは創業者や経営者の思い、何故会社を作ったのか、何故この仕事をするのか、どんな風になりたいのかといったものを、皆が共通して持つ為に浸透させる体制と言うのが、まさに内部統制と言える。これは会社全体のことなので、社風作りの重要性を再認識し、様々な部署が参画し、要望や感じているリスクを集結させて、内部統制を構築して欲しい。

○最後に、内部統制に関する法律は、負担ばかりがかかり悪法だと言われるが、内部統制によって業務改革・改善の手がかりが提供され、企業の健全性を社会と約束することにつながる。そう考えれば持続可能な経営に向けて非常に役立つといえよう。



内部統制を環境マネジメントシステムから観る

埋田 基一氏

○新しい考え方や手法を有効ものにするという視点から、内部統制を環境マネジメントシステム（EMS）に立脚して考えたい。

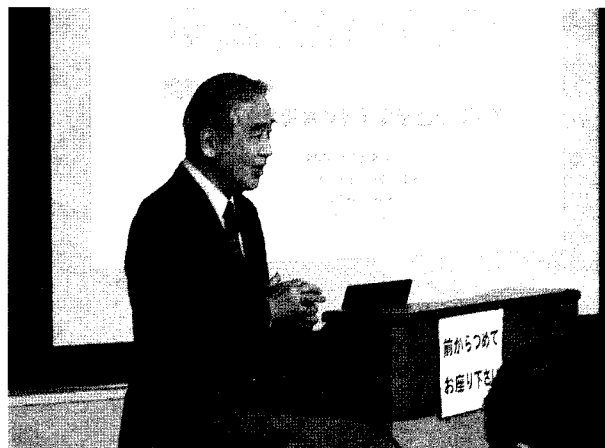
○ISO規格取得の意義は、何か問題が起きた際、日本では「辞任＝責任を取った」という考え方が多いが、ISOでは「責任を果たすまで働け」という思考に見られるように両者には違いがある。

しかしISO規格取得は、私たち日本人企業に新しい手法の考え方を定着させたと考えられ、この功績は非常に大きくその成果を企業はもっと有効に使うべきだ。

○内部統制とEMSについて、一般的に内部統制とは財務会計分野で扱われているが、組織をいかにコントロールするかという点では、基本的考え方は環境ISO規格と殆ど同じである。又、環境・品質・情報セキュリティ・労働安全衛生・事業継続計画（BCP）等も内部統制である。私達は縦割り組織で効率よく社会を発展させてきたが、そもそも生活や事業活動というのは、相互に関係し統合された横串的なものである。しかし私達は物事を縦割的思考で考えることに慣れている為、自由な

ものの考え方が出来ず、相互利用を妨げる大要因となっている。財務部門と環境や他の部門において内部統制が共通の土俵に上がっていないとすれば、縦割りの弊害であり企業の効率的な運用について考え直す必要がある。

財務や技術等の既存のマネジメントに環境を入れれば、環境会計やエコデザインといった新しい関係やコンセプトが出てくる。もしこれらを点でしか捉えず相互に融合できていないなら、より一層企業の中にEMSを定着させる努力が必要だ。又、EMSの監査も従来監査と同じように考えるのではなく、横串的な新しい視点でしなくてはならない。○法律とは完全なものではない為、それだけ順守しても企業活動全てをカバーできない。企業の経営力は、企業理念、企業文化・風土、経営マネジメントが3つの大きな根、幹が経営者、枝葉が従業員の本の木に例えられる。ISO取得することは、企業文化・風土に楔を打つことであり、これがEMSを企業経営に活かすということであるISOの基本的な解釈では、不祥事の際等、経営者の辞任ではなく根の部分をしっかり変えていくべきだと考える。これらの努力を続けていくことが私たち環境に従事する者の責務であると考え。最後に、これまでEMSに従事していた人間が財務会計部門と協力し、内部統制に従事するような自由度があってもいいのではないかと思う。



質疑応答

Q: CSRや内部統制を含め、環境文明21として、これからの社会はどのようにすべきと考えるか。

加藤: 持続可能な社会を作るには、企業については、環境をベースに色んなことを統合的に行う持続可能な企業になることが重要。

Q: 経営を縦割りから横割りに見る手法は?

埋田: 監査をする際、相手が本音を言うまで徹底的に追及すると、環境だけでなく業務全般への取り組み姿勢、その組織の体質が見えてくる。

Q: 内部統制が社会的に問題になった背景は?

金井: 企業の、役所や監査法人との関係が、日本特有の事前調整型から世界的潮流の事後制裁型に変わったこと。制裁を受けるにあたり、互いの責任の所在、範囲をはっきりさせる必要が出てきた。

Q: ISOの考え方では経営者は逃げないで責任を取れということだが、やはり退かなければ企業風土は変わらないのでは?

埋田: 経営者をずっと続けろと言う意味ではない。日本では辞任すれば責任を取ったと考えられるが、世界的には責任を取ったことにはならない。グローバル化の中で日本企業は、両極端な考え方が厳然として存在すること、単純に経営者が変わっただけでは企業は変わらないこと、そしてISO規格は「問題が発生した際に活かす、機能させるためにある」ことを認識し対応することが必要。



その他、「マネジメントを横割りに出来た成功事例はあるのか」「ヨーロッパでの内部統制の動向はどうなっているのか」等の質問がなされた。

意見交換

Q: 価値観をいかに転換していくのか?

藤村: 様々な考え方を持つ人たちに対して同一の手法ではダメで、教育、普及、法律、経済的手法など、ありとあらゆる手段を講じなければならない。

金井: 直接従業員に企業のリスクを考えさせることで感覚に訴え、そこから会社の方針を抽出し会社の行動規範に反映させることにより、新しい企業理念を浸透させた好例企業がある。

Q: 温暖化の原因について様々な議論があるが、科学的で正確なデータはいかに知り得るのか。

加藤: 温暖化について懐疑的な議論の多くは、出版物に書いても、学会など審査員がいるような所で論文を書いて議論をしていない。IPCCは長い時間を掛けて議論を積み上げ、科学の精度を高める為にデータを集め、反論を含め仮説を立てて、今日の結論に達している。後は、その科学のプロセスを認めるか認めないかである。

その他、「温暖化に懐疑的な科学者、論者の社会的責任の問題」「数値的な部分にだけ焦点を当て、集中豪雨といった非常にリスクの高い異常気象の頻発について、マスコミは取り上げないことに不満を感じる。」といった意見や「温暖化に関して、市民の意識も次第に高まっていると思うが、一方で環境問題に対する情報格差も感じる。関心の高い人間・団体が横のつながりを意識し、連盟式でアピールする、国会請願を出すなどと言った行動が出来ないだろうか。」といった意見も出された。

(文責: 事務局)