

佐藤脩 JFE商事ホールディングス社長に聞く  
企業価値の向上に向けて

佐藤 脩 (さとう おさむ)  
JFE商事ホールディングス株式会社 社長  
(社団法人日本貿易会 常任理事)

—内部統制について、米国では2002年に企業改革法が定められ、国内においても法制度化が進められる中、日本企業においても内部統制の整備が進められています。企業が内部統制制度の整備に取り組む目的、意義をどのように捉えていらっしゃるでしょうか。

米国では、破綻したエンロン、ワールドコムなどの財務に関わる企業や監査法人の不正事件をきっかけに、企業改革法が制定されました。日本でも、西武鉄道やカネボウなどの問題をきっかけに、金融庁などが法制化を進めており、本年7月に内部統制の評価および監督の基準についての公開草案が出されました。このような流れの中で、法制度化に対応しようとする企業の動きがみられます。

しかし、企業はこれまでも内部統制の充実に取り組んできており、法制度化に改めて何か特段の対応を行うということはないのではないのでしょうか。本来、法制度化の目的は、取り組みを行っていない企業を明らかにし、しっかりとした取り組みを促すための仕組みであるはずですが。しかし、一部の企業の問題をきっかけに、しっかりと取り組みを進めている企業にも改めてコストがかかる仕組みになっており、対象範囲も、財務報告の信頼性の確保を目的とするものに限ったものでは済まない可能性もあります。

こうした法制度化に対して経営者としては、現行の体制の下で、いかにコストアップしないで対応していくか、コストアップになるとしても、必要最低限で法制度化に対応できるよう会計事務所とも良く相談しながら取り組んでいます。

一方、これら法制度化への対応と本来企業が取り組んでいかなければならない内部統制とは異なるものと考えています。内部統制の充実是我々自身の問題であり、企業のサステナビリティが損なわれないよう、法令等を遵守して、業務を有効かつ効率的に行い、財務報告の信頼性を担保しながら企業価値を高め、収益を極大化する、つまり経営管理を行うために必要な内部統制は、当然やっぴいかな

くてはならないし、不断の努力で毎年充実させていかなければなりません。

**—メーカーのご出身と伺っております。メーカーとのビジネスの違いという観点から商社の内部統制の整備についてどのようにお考えでしょうか。**

メーカーとは違って、商社は代金回収の機能を負っています。金銭が関わると、不正を伴う危険が出てくるため、手続きの正常化、規則・ルール<sup>①</sup>の透明性などが常に求められ、特に内部統制の充実が必要となるのではないのでしょうか。その点では、当社の場合、与信管理のための審査や回収を促進させる営業会計、ならびに監査などの部署が非常に充実しており、個々の取引に対するチェック牽制機能をしっかりと果たしています。また、当社にもコイルセンター、特約店をはじめ100社以上の関係会社がありますが、手続きの正常化、規則・ルール<sup>①</sup>の透明性などについてはグループ全体で取り組むことが必要です。

当社の場合、関係会社や本社の各部門も含めて、上期と下期に分けて数社ずつ内部監査を行っていますが、不断の努力をしても、手続きの正常化、規則・ルール<sup>①</sup>の透明性などについては、常に100点満点というのは難しい状況です。まずは、内部監査の実施などで、問題を顕在化させる仕組みが大事だと思います。そして、出てきた問題を<sup>②</sup>組上<sup>③</sup>にのせて組織全体で是正していくことが重要なのではないのでしょうか。

関係会社の社長には、社長会などあらゆる機会を通じて、コーポレートガバナンスとコンプライアンスは最大の経営課題であることを説明し、透明で正々堂々と儲ける企業にしていくための動機付けを行っています。

商社の弱点は、本体の内部統制は比較的しっかりしていても、関係会社まで含めたグループ全体としての取り組みが遅れていることです。当社でも、建材事業と鋼管事業を分社化していますが、本体並みに管理部門を備えることは、

コストミニマムという分社化の狙いに反します。グループとしては、本体がサポートするシステムが重要になります。

メーカーの取引は一本化されたある種の階層構造の下で運営されていますが、商社は部門がある種独立しており、レッセフェールで自由にやる可能性がありますので、内部統制を効かせなければならないということもあります。これは、メーカーにはない難しさです。このため、経営のスクリーニングが必要になります。たとえば、当社では、どんなに金額が小さくても投融资案件については、全て、管理部門の部長クラスが主なメンバーとなっている重要案件審議会<sup>④</sup>で、投資回収年限、内部収益率（IRR）、環境対応等について審議した後、経営会議で審議することになっています。

また、メーカーでは環境、安全等の管理は非常に重要です。社会的責任という観点から見れば、商社にとっても環境への対応が重要であるのは言うまでもなく、担当組織を設けて、常に環境への影響を考え、会社全体で環境に優しい事業活動をしていかなければなりません。

安全管理も盲点です。商社マンは、安全に対する認識が、メーカーに比べて欠けているように思います。コイルセンターなど工場の現場での作業実態を知らない社長も多く、労災の定義さえ怪しい場合もあるのではないのでしょうか。商社のリスクマネジメントという観点で、今後強化していかなくてはならない重要な課題の一つだと思っています。当社の場合は、工場の運営・管理などの経験が豊富なJFEスチールのグループ企業の協力を得て、レベルアップしていくことを考えています。

**—内部環境の整備という観点で、企業風土の形成についてはどのようにお考えでしょうか。**

内部統制に理想形はありません。日々の実務の中で、今日よりは明日、明日よりは明後日と、不断の努力を続けて、グループ全体で徐々にレ

ベルアップしていかなければなりません。そのためには、本体、関係会社それぞれの社長が、コーポレートガバナンスとコンプライアンス等を最優先課題として位置付け、経営に対する全責任は社長にあるという意識を強く持って、まずは、明るくて、透明な企業風土を構築していくことが大事だと思います。組織の課題をその組織を構成する人々が共有し、明るい雰囲気、自分の意見が言えて、議論ができ、上司が責任を取るという風通しのいい会社になれば、透明性が高まるし、社員の意識も向上していきます。そして、これに合わせて、企業の透明性を高めるための規則、ルールなどの仕組みづくりなどを徐々に行っていくしかありません。

内部統制という観点では、システムによるサポートも重要です。当社でも現在約50億円をかけて基幹システムを更新中ですが、扱っている商権一つ一つの細かな収益管理や資金の運用状況の把握などができるようになれば、取引の透明性が増し、会社のカルチャーが変わると思います。システムが内部統制の仕組みをサポートする場所があるのではないのでしょうか。

**—内部統制は、適正なリスク管理を行うための前提となるものです。先ほどからすでに、金銭に関わる場合や安全に関わるリスクへの対応などについては、お話しいただきましたが、海外におけるリスクへの取り組みについてはどのように捉えていらっしゃいますか。**

当社においても、海外にコイルセンターなどの事業会社や現地法人などを展開し、事業を行っています。カンントリーリスク等も含めて、リスク管理の仕組みも整備されており、あまり大きな心配はしていません。ただ、ほとんどが性善説に基づいた仕組みになっています。1万人に1人起こすかもしれないコンプライアンスなどの問題のために備えるのは9,999人にとっては迷惑な話かもしれませんが、やはり、お金を扱う場合などには、100%性善説に立った



仕組みでは問題が起こる可能性があると思います。一人に同じ仕事を長くやらせない、一人に仕事を任せて売り買いの両方をやらせないなどの仕組みをつくり、過度な権限集中や過度に広範な裁量権の付与を避け、相互に明確なチェック牽制機能が働くようにすることが重要です。これは、国内でも一緒です。

**—最後に、内部統制の整備において、経営トップからステークホルダーへのメッセージをお伺いしたいと思います。**

繰り返しになりますが、内部統制は、基本的には、企業が組織として経営戦略や事業目標などを実行し、達成していく上で不可欠な仕組みであり、企業の継続性や企業価値を高めるためのものです。コーポレートガバナンスやコンプライアンス、ならびに企業の社会的責任などは、企業が不断の努力をしても常に100点満点ということがありません。ですから、内部統制の仕組みを積極的に活用し、不断の努力を永遠に続けて、企業の継続性が損なわれないよう、また、企業の価値を高めるようにしていくことが重要です。

ステークホルダーの皆様は様々ですが、結局は、明るくて、活力ある、透明な企業風土を構築し、内部統制の整備、レベルアップを進めながら、収益を拡大していくことが、株主への配当や従業員の賃金などを高めていくことにも繋がっていくことになると思います。

(聞き手：広報グループ部長 加賀健一)

