

「和製インテグレーターを目指す」ANAグループが注力する国際物流ビジネス

65
創刊65周年

平成29年9月19日発行（隔週火曜日）平成29年9月5日発売 昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第65巻第19号

財界

Z A I K A I
a Japanese business biweekly

LNG一本足からの脱却へ
千代田化工・山東理二の
エンジニアリング革新論
「プラント建設後の
運営・管理まで手掛ける！」

2017 9/19

◎インタビュー

J.フロントリテイリング社長
山本 良一
青山学院大学大学院教授
八田 進二

◎日本の進路と役割

石油資源開発会長
渡辺 修

これからの生保経営 海外の成長取り込み、国内市場の掘り起こしへ

株式会社化
から7年
第一生命HD・稲垣精二の変革のDNAが

我々の強み。新しい取り組みへの挑戦を

本誌主幹
村田 博文



第一生命
ホールディングス社長
稲垣 精二
撮影 齊田 勤

内部統制はなぜ必要か？ 今年4月、社会福祉法人でも監査人設置義務化がスタート

「内部統制が守ってくれているのは自分自身だ」という理解が必要

「法律改正で強制的に導入が図られましたが、本当は組織体の主体性によって取り組まなくてはなりません」と、青山学院大学大学院教授の八田進二氏。経営者の場合、自分がトップに立ってその組織を引っ張っていく役割を担う。法令遵守をしていくことが結果的に自分の身を守る。つまり内部統制は経営者の足を引っ張るのではなく、経営者の身を守るシステムだということ。今年4月社会福祉法人の一部にも外部監査制度がスタート。経営者が心ずくすることは――。

青山学院大学大学院教授
八田 進二
Hatta Shinji

「監査役」や「監事」は内部統制の「番人」

―― 上場企業だけでなく、大きな組織全体に組織のガバナンスを問う動きが広がっています。今年4月からは高齢者施設などを運営する社会福祉法人に会計士監査が義務づけられました。来月、来年4月からは規模の大きな病院医療法人にも会計士監査が義務づけられます。こうした動きが出て来た理由はどこにあるのでしょうか？

八田 この流れを少し遡り

まずと、2006年、「証券取引法等の一部を改正する法律」いわゆる金融商品取引法の成立で、資本市場の見直しをした中の1つに、上場会社に対して経営者の規律付け、組織体制の監視・監督を明確にせよということとで内部統制報告制度が導入されたことがあると思います。これによって、上場会社は自社の内部管理体制の有効性を評価して、それを内部統制報告書として報告しなくてはならなくなりました。それもただ報告するのではなく、監査法人が決算

書と合わせてその記載内容を確認しなくてはいけない。これが07年からスタートしました。この頃から、営利・非営利を問わず、あらゆる団体、事業組織に対して、内部管理体制とか内部統制の議論が広く行われるようになったと思います。それまでは社会性、公共性の高い上場会社に内部統制を求められている「まあ当然だろう」と思われていたのですが、これがあらゆる組織、事業体において考えなくてはいけない問題ではないかと。実は、この内部統制の問

題は、わたしの長年の研究課題であり、その重要性をずっと強く申し上げてきたのです。ほぼ時を同じくして、内部統制という言葉は使っていませんが、会社法の中でも「業務の適正な運営体制」を完備しようという議論が出てきました。これで実際に、あらゆる事業体、組織体に対して、内部統制の考え方が浸透する可能性が出て来たのです。例えば、国や地方公共団体など行政組織、独立行政法人や医療法人、学校法人などといった非営利組織です。

内部統制はなぜ必要か？ 〈従業員はトップの背中を見ている！〉



はった・しんじ
1949年(昭和24年)生まれ。愛知県出身。73年慶應義塾大学経済学部卒。76年早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了。82年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得。94年駿河台大学経済学部教授。96年米イリノイ州立大学客員研究員。01年青山学院大学経営学部教授。05年より現職。日本監査研究学会会長・日本内部統制研究学会会長・金融庁企業会計審議会委員・NHKコンプライアンス委員会委員長など多数の要職を歴任。

時が下って今から3年前の14年6月、独立行政法人(独法)の通則法が改正され、まさに事業会社と同じような内部統制の考え方が独法にも導入されました。

そのその内部統制のお目付け役、アンパイヤとなるのが、株式会社では監査役であり、他の組織では監事です。監査役や監事の主たる役割は、「内部統制の番人」です。法律でもそういうことを要請しています。―― 一般事業会社の場合、細かい法規制があり、複数の監査役、常勤監査役もいて、それなりに体制を整えて来ましたが、ほかの組織ではそんな議論はこれまで

でほとんどされてきませんでした。そこで、法律を改正することで、強制的に導入を図ったわけです。ただ本当は、こういうものは組織体の主体性によって取り組まなくてはいけないものです。**会計士は決算書だけを見れば良いということではない**

―― 外から強制するものではなく、自ら取り組むべきだと。

八田 その通りです。というのは、内部統制というのは本来、法律で決められるべきものではなく、自分たちが関わっている組織、事業体がいかに効率的・効果的に本来の使命を果たしていくことを可能とする一連のシステムのことだからです。しかしなかなか、そういういいことが多くの人から理解されていません。

それと、今度は監査人の側から話ですが、決算書を見るだけではなく、その背後にある社長や理事長、あるいは組織全体の意思、さらには、どういう仕

組みで動いているか、ということまで見極めないと、決算書の正しさも、本当の意味で保証できないのではないかと、ということになってきたのです。そう考えると、これまで外部監査や会計士監査では決算書だけに目が向いていましたが、それだけでなく、併せてその組織のガバナンスの検証もする必要があります。こういうことなのです。―― 大きい病院のように、組織によっては公益性があり、場合によっては国の資金が使われたり、あるいは税制面で優遇があったり、という意味で国が支えている側面がありますから、やはり説明責任を果たさなければならぬ、という議論が起きてきたのです。

それで今日、いろいろなところへのこの考え方が伝播してきているということですね。―― 具体的に外部監査の動きが広がっているわけですね。



八田氏自身、日本政策投資銀行社外監査役、理想科学工業社外監査役、日本航空社外監査役、聖路加国際大学監事など「内部統制の番人役」となる役職を歴任している(写真は聖路加タワー)

内部統制はなぜ必要か？ 〈従業員はトップの背中を見ている！〉

八田 はい、実際に外部監査の対象範囲が広がっているわけですね。ご質問の中にあつたように、例えば社会福祉法人に対しても、全部ではないけれども、影響力を持っている大きいところから外部監査を入れていくことになっていきます。

だからこれはもう、いまの世の中の大きな流れの一環なのだと思います。

いままでは、例えば、不特定多数の人が関わる投資など、資本市場に関わる会社や組織だけが、その社会的責任を負わなければならぬと考えられてきました。今や、それだけではないということですね。

米国などでは、ことが起きて経営者の責任が問われるか問われないかというとき、内部統制をちゃんと張り巡らせてやっていたかどうかは、罰則の軽減措置を受ける際の判断材料になります。

米国には量刑ガイドラインというのがあるからです。内部統制をやるようになったのにやっていたら3倍、4倍も量刑が違ってきます。

**社会がどう見ているかを
トップは常に意識する必要**

社会がその組織をどう見ているかということですね。

八田 そうです。社会の目あるいは倫理観と言つていいと思います。会社や組織、あるいは事業体、公益法人に対する見る目が肥えてきたというのか、次第に変わってきているということですね。

個人レベルはわからないですが、社会全体としては倫理観が非常に高まっていると思います。社会全体として厳しい見

資金に関わるところだけではなく、あらゆる人が関わる組織の、業務の運営、それはコンプライアンスの問題もあつたり、効率化の問題もあつたりしますから、それをやはり議論していく場合、ガバナンス、内部統制という考え方が必要になってくるのです。

そしてガバナンス、内部統制をただ一方的に組織だけの問題として捉えるのではなく、それを側面から支え、かつ評価をして、意見を述べていくのが外部監査です。

この流れはもう止めることはできないと思うのです。

内部統制が守るのは 経営者自身だと理解するべき

つまるるところ、会社やその他の団体・組織は誰のためにあるか、という根本のところに行き着きますね。

八田 おっしゃる通りです。それで、最近では委員会設置会社も出て来ましたので、この内部統制の番人となるのが監査委員

方をしていきますよ。

昔の政治家はよく「法的責任は問われないが、道義的にはうんぬん」と言っていました。そんな呑気な話ではありません。企業において倫理にもとる行為があつた場合、必ずやその企業価値は大きく毀損するのです。倫理違反、倫理の欠如は高くつくということだと思えます。

実際、今の学生に「自分が配属になった組織で倫理にもとる問題を見つけてしまったらどうするか」と聞くと、学生の大半はすぐ内部告発すると答えます。この内部告発というのは社外に告発することです。同僚や上司と内々にコミュニケーションを図るのではないのです。

一気に外に情報が出てくるわけですね。

八田 はい。今はSNSやチャットなどのITチャネルがあるので、社員はそこでつぶやきます。そういうことをトップが理解していないといけません。それがいいかどうかは別と

ということになります。これら監査役等は株式会社では株主の代理ということになりますが、これに対して非営利組織の監査役に相当するのが監事です。この場合の監事は、組織構成員の代理です。

監事の扱つて立つ法律を見ると、ほとんどが会社法の監査役の規定を準用しています。

社会福祉法人も会社法を参考にしないではいけません。ということですね。組織のトップ、理事長の意識、構成員の意識はそこまで高まっているのでしょうか。どう見えていますか。

八田 とても難しいですね。結論から言うと、口では言つても、変わらないのが意識と組織です。一朝一夕に変わりません。

ここはやはり、トップに立つ方が、内部統制が守つてくれているのは自分自身なのだ、ということを理解することが必要です。これは理論的にもそう言われていることなのです。

つまり、経営者の場合、ご自分がトップに立つて、その組織

として、「内々で」とか「こだけの話」というのは今の時代、通用しないということです。そのことを理解していないと、不祥事が発覚した時の初期対応を誤るし、二次被害が起きます。

こういうことに対しては、上に立つ人の意識の変革が必要で、すし、組織も変えなくてはならない。一過性ではなく、継続的な対応が必要ですから、大変です。

大局観や全体最適を考える経営者の資質、という話になってきますね。この全体を支えるのはやはり倫理観だと。

八田 青臭い話ですが、そう思います。

組織に何かことが起きると、必ず2つの逃げ口上が使われます。「内部統制が脆弱でした」と「倫理観に欠けていました」です。本当は日々実践しなくてはいけないことなのです。ところが悪いのはメディアで、「そこまで言うなら仕方がないな」と納得してしまつている。この逃げ口上が駆け込み寺になっています。そう言う組織に限つて

を引つ張つていく役割を担う、そのとき当然、効果的・効率的に運営すること、そして法令遵守をしていくことが結果的に、自分の身を守るわけです。そのための一連の仕組みが内部統制なのです。

経営者の足を引つ張るのではなくて、経営者の身を守るシステムです。薬でいうと、特効薬ではないけれど、漢方薬のようなもの、ということですね。

じわりじわりと効いてくる。日常が大事なのだと。

八田 そうです。簡単に言うると、人の体だと肥満体から筋肉質に持つていくということですね。ただちに効果が見えないけれど、何かことが起きたときに、違いがはつきり出る。

残念ながら、ことが起きるというのはだいたいの不祥事です。ところが不祥事が起きると、例えば「第三者委員会」などが出す報告書の中には、必ずといって良いほどに「内部統制が機能していなかった」と書かれます。

内部統制など実践していないです。すから。

組織全体の研修教育の中で、トップが正しい方向性を示す必要があります。内部統制の中のいちばんの重要な要素に「統制環境」という言葉があります。これを象徴する言葉が「トーン・アット・ザ・トップ」、つまりトップの意向、経営上層部の考え方、言つてみれば経営者の姿勢です。これがしつかりしてなかつたらダメだということですね。

この考え方を組織全体に浸透させることが重要です。家庭でもそうですが、子どもは親の背中を見て育ちます。従業員はトップの背中を見ているわけです。だからトップが内と外で違うこと言つていたら、社員も「自分たちもそれでいいではないか」となつてしまいます。

やはりトップの軸がぶれずにいけば、下のものはそれに必ず従ってきます。範を垂れる、率先垂範。これがいちばん重要なことだと思えます。

先垂範。これがいちばん重要なことだと思えます。