

視^{Point of View}点

日本内部統制研究学会会長
プロティビティLLC 会長兼シニアマネージングディレクター
公認会計士

かんばやし ひよお
神林 比洋雄



日本内部統制研究学会の今後の活動と公認会計士への期待

日本内部統制研究学会は、2007年、川北 博初代会長のもと、内部統制の研究および実務の振興を図り、わが国社会の持続的発展に貢献していくことを目的として設立されました。時代はまさに、会社法における内部統制システムの構築や金融商品取引法における財務報告に係る内部統制報告制度の要請など、取締役の善管注意義務の履行や財務報告の信頼性を確保する上で、内部統制への期待が大いに高まっていたときでした。その中で産声を上げた当学会は、その後、鳥飼重和会長、八田進二会長の多大なるご尽力により、内部統制に係るさまざまな研究やセミナー活動を通して、内部統制がいかに経営に貢献しうるか、多面的な観点から研究成果を公表してまいりました。

今や、内部統制は、会社法や金融商品取引法の規制に加え、コーポレートガバナンス・コードに明示された経営陣のリスクテイクを支える仕組みとして、さらに、ガバナンスが有効に機能する上での重要な基盤として、この10年間、その位置付けは社会的にも広く認知されてきています。最近では、東京都が築地市場移転問題や調達・入札制度の適正化などに関して、内部統制プロジェクトを立ち上げ、検討が、順次、進められているとのニュースは記憶に新しいところです。

内部統制は、いうまでもございませんが、適切なTone at

the Top、企業・組織の誠意ある姿勢のもと、経営陣のリスクテイクを支え、組織・企業の目的・戦略の実現の確からしさを高めるとともに、起こっては困ることを予防し、万が一起こったことは直ちに発見し、適切な対応を通して速やかに回復させることを目的としています。組織・企業には目的があり、その目的を達成するために戦略を策定します。その瞬間に戦略が達成できるかできないかの不確実性、つまり、リスクが発生します。このリスクを特定し評価して、重要リスクの発生を軽減する仕組みが内部統制というわけです。目的達成のためにどのような戦略を取るべきかを監視するのはガバナンスの課題であり、リスクを受け入れたり、転嫁したり、回避するのは戦略の課題となります。内部統制は、リスクが戦略にとってプラスにもマイナスにも発生する可能性を、経営陣が許容する範囲内に収まるように構築・運用されるものといえます。したがって、内部統制の良し悪しによって、戦略達成が左右されることとなります。つまり、目的・戦略・リスク・内部統制の四位一体の関係が、どこまで明確になって、しっかりと実践されているかが経営の品質を左右することとなります。

いいかえれば、内部統制はあらゆる組織において、その存立に不可欠な仕組みであり、多くの企業では、長い年月をかけて構築し、運用してきているわけですが、その仕組みが必ずしも内部

統制として位置付けられているわけではありません。結果として、適切な内部統制を構築して大きな成功を収めている企業もあれば、内部統制がうまく機能せずに大きな問題を抱えている企業もあります。英国のEU離脱や米国の新大統領の誕生が世界を驚かせたように、不確実性がますます高まる経営環境の中で、ステークホルダーの期待に応え、成果を上げ続けるためには、いかなる内部統制を構築し、どのように運用するかについて、内部統制の共通言語を組織の隅々までいきわたらせることが経営陣の重要な課題となります。

そこで、企業・組織のさらなる発展のため、内部統制が現時点において、実務においてどのような役割を果たしているか、どのように受け入れられているかを確認、調査すべき時期にきているように思います。当学会として、米国COSOとも連携して、企業・組織における内部統制に係る理解、認識を分析して、より良い内部統制のあり方を検討し、内部統制が企業・組織の目的・戦略の達成に貢献できる役割、機能、フレームワークの構造を明らかにしていきたいと考えています。

その米国COSOでは、2013年の内部統制フレームワークの21年ぶりの改訂に続いて、2016年にERMフレームワークの改訂ドラフトを公表し、速やかな最終化を目指しています。改訂ドラフトでは、2004年のERMフレームワークにあったおなじみのキューブはなくなりましたが、ERMフレームワークとして、5つの構成要素と23の原則が提示され、わかりやすい構造となっています。経営陣としては、ビジョンを示し、リスク選好とリスク許容度を設定することが大切な役割であるとしています。ERMとは、リスクを受け入れ、期待される成果を上げるという意味では経営そのものであり、リスクマネジメントや内部統制に対するトップの十分な関与、オープンで透明性があり風通しのよい企業文化、長期・短期のバランスをとるための経営方針と柔軟な組織構造が大切であると強調しています。特に、戦略の実現に不可欠なオペレーティングモデル、つまり、的確な内部統制の構築が戦略的優位性を維持、拡大する上での肝であるとしています。

ところで、最近、財務報告に係る内部統制が形骸化しているという声をよく耳にします。開示すべき重要な課題がほとんど報告されないばかりか、不正開示が跡を絶たず、投資家をはじめ、

ステークホルダーに対する早期警戒システムの意味合いに疑問が出され始めています。一方で、統合報告の開示企業数が増え続けており、ESG情報の開示や、ビジネスモデルの開示が始まっています。財務報告や非財務報告における共通点は、企業のビジネスモデルや戦略に内在するリスクに企業がいかに対応するかであり、いわゆる統制環境の良し悪しはその報告品質を左右することになります。

統制環境の基本は、いうまでもなく企業の姿勢・社風を組織全体に組み込んでいくことにあり、“魂”が基本となります。企業の姿勢は経営陣の姿勢や思いですが、それに、取締役会、監査役、管理者、現場のそれぞれの姿勢や思いが合わさった複合的なものです。しかし、激変する環境下では、それぞれの姿勢は同じではないという前提に立たねばなりません。そこで、まず経営層と管理者層の間でトーンを合わせ、内部統制の共通言語を構築し、浸透させることが必要不可欠となります。内部統制の共通言語とは、企業の姿勢・理念、内部統制の目的・方針・役割・リスクの評価・リスク対応・コントロール手続、コミュニケーションの仕方、モニタリング方針などの総称です。

この統制環境は、ビジネスモデルや、企業が受け入れようとするリスクのプロファイルに大いに影響を受けます。例えば、競争上、優位な立場にいたることが可能な既存技術を最大限に活かす現状維持型、得意な分野を中心に滲み出し的にM&Aを進める新規事業推進型、“飛び地的”な分野にM&Aも大いに活用する積極的なリスクテイク推進型の企業では、それぞれリスクプロファイルが異なり、戦略達成に係る同じレベルの合理的保証を得るには、必要とされる内部統制のありようは大いに異なってきます。それにもかかわらず、そこに画一的な財務報告に係る内部統制の整備運用評価をしたのでは形骸化のそしりは免れないことにもなりかねません。

最近、内部統制が適正な財務報告のみならず、企業戦略の達成に大いに貢献する仕組みであるという観点から、リスクテイクを積極的に推進するために、攻めと守りの内部統制の改善を推進したいとする経営者のニーズが急速に増えてきています。ここにこそ、財務報告や非財務報告を包含する全社的な内部統制の視点からの公認会計士の関与が大いに期待される分野があると考えられるのではないのでしょうか。