

講演①「コーポレートガバナンスの中核をなす内部統制の課題」

八田 進二 氏（青山学院大学院会計プロフェッション研究科教授）

はじめに

皆さま、こんにちは。今日の上場会社セミナーでは「形だけに終わらないコーポレートガバナンス」というテーマの下、私はガバナンスの中核は内部統制の問題であるという強い信念を持っておりますので、それを踏まえてお話しさせていただきたいと思っております。

昨年来、ガバナンス、あるいはコーポレートガバナンスという言葉が、非常に卑近な言葉として目にし、耳にするようになりました。ただ、よくよく考えてみますと、このガバナンスの議論は、さほど新しい議論ではありません。元をただせば、株式会社が成立し、資本と経営が分離したときから、資金提供者である株主は、経営者がどのような戦略に基づいて企業経営を行ってくれるのかということを見守りし、それに見合った利益の分配に預かるのだというときに、企業をどうやって方向付けて統治していくのかということから、ガバナンスという議論は始まったのです。ですが、日本ではなかなか現場の問題として吸い上げられることはありませんでした。

日本では、今日のお話の中核になります内部統制の議論は、21世紀に入って、特に上場会社の場合にはご案内のとおり、2008年以降、金融商品取引法の下で内部統制報告制度が導入されて外部監査も義務付けられた時期から、一気に議論が沸騰したわけです。ですが、実は学術的に考えますと、内部統制に関しての議論が幅広く行われてきた国は、何と言ってもアングロサクソンの米国が中心だと言っても過言ではありません。

一方、同じアングロサクソンであってもイギリスの場合には、内部統制という言葉よりも、90年代からコーポレートガバナンスという視点で、会社の健全な方向付けと、その中の一つに内部統制があるということで議論されてきました。従って、冒頭、こんなことを言うと水を差すような議論になるかもしれませんが、日本はついこの間までは内部統制と言ってきました。しかしこの1~2年の間に今度はコーポレートガバナンスと言ってきて、コーポレートガバナンス・コードを作っているわけです。要するに何なのだと。米英両方のものをいいところ取りしようとしているのかなという気がしないでもありませんが、一応ガバナンスの考え方の方が、私は日本に合っているのではないかという気がします。

1. 「ガバナンス改革元年」とは

昨年は、コーポレートガバナンス・コードが上場会社に適用になって初年度であって、一般的には「ガバナンス元年」などという言い方をされていますが、われわれはそうではなくて、これまでもガバナンス議論はあったのだと申し上げたい。これを現実の問題として、そして制度上、見える形で企業は対応していかなければならなくなり、一段レベルアップした議論が始まったということから、私はこれをもって「ガバナンス改革元年」と位置付けています。

同時に、恐らく今日お集まりの皆さま方は、営利法人である株式会社の方達が中心ではないかと思いますが、実は、このガバナンス議論は、内部統制と同様に、営利法人のみな

らず非営利の法人、いわゆる独立行政法人とか、種々の特殊法人といった、あらゆる組織・事業体の健全な発展にとって不可欠な議論であるということです。そしてその議論をもとに見える形で制度対応をしなければならないという要請が、今強く求められてきているというのが現実ではないかと思えます。

既にご紹介申し上げましたように、昨年6月、上場会社に対して適用が始まったコーポレートガバナンス・コードですが、これは思い起こすとその前年、安倍政権の下において取り纏められた「日本再興戦略」の2014年改訂バージョンの中で、成長戦略の一環としてガバナンスの議論が必要なのだという指摘があつて、それをブレイクダウンする形でコード化が始まったというふうに理解しております。

しかし残念ながら、昨年、そのコード化が始まって、世界に対して日本の企業がこのような取り組みをしているということを堂々と発信すべき時期に、残念ながらそれに水を差すような企業不祥事が後を絶ちませんでした。恐らくこの次にご登壇される山口弁護士からは、その辺の個別、具体的なお話があると思えますので、私はこれ以上立ち入ることはいたしません。ただ、少なくとも、このような企業不祥事は後を絶たないということです。そのために、いわゆる実効性の高いガバナンスを整備するために、今一度原点に立ち返って考える必要があるのではないかと思えます。それこそが、形だけに終わらないガバナンスの議論だということで、私はその中でも内部統制を中心にお話を進めたいと思っております。そこで、まず冒頭の入り口の議論として、このガバナンスの議論がなぜここまで一気に現場に浸透してきたのかということの流れを、急ぎ足で見たいと思えます。

2. 「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦—

今ご紹介申し上げましたように、「日本再興戦略」改訂2014は、かなりのページのものですが、その中の議論として、日本の「稼ぐ力」を取り戻さなくてはいけないのだと強調しています。そのためには、日本が、企業が、変わらなければいけないのだと、このようなフレーズがあつて、その中にこういう文章が記述されております。

既にお読みになった方もおられるかもしれませんが、「日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か」ということで、「まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し」という書き出しに続けて、少なくとも稼ぐ力、収益性・生産性を高めるためにはガバナンスの強化が必要なのだという見方をしています。

ただ、内部統制やガバナンスの議論を少しご存じの方は、非常に違和感をお持ちになるのではないのでしょうか。つまり、内部統制やガバナンスというのは、規制強化の流れの一環として始まったものであつて、内部統制の仕組みを整備し運用していくと、現場はかえって疲弊してしまつて、効率性や生産性、あるいは収益性が落ちるのではないかと。このように逆行する議論をしているのに、なぜそれが稼ぐ力に結び付くのかという疑念を抱かれるのではないかと思えます。

あるいは、今でこそ「コーポレートガバナンス」という言葉を当然のようにお使いになりますが、この言葉が21世紀に入った段階で、英和辞典にワンフレーズとして載っているものを、私は見たことがありません。必ず2ワード、つまりコーポレートとガバナンスで

す。従って、ついこの間まで、この言葉は通常、訳語としては、企業統治とか、会社統治というふうに訳していたはずですが。それをそのままカタカナで表記する場合も、「コーポレート・ガバナンス」と言うのが一般的だったのですが、この1~2年の間になぜか1ワードになって、「・」も付かない「コーポレートガバナンス」となっています。

内部統制もそうですが、企業統治と言うと、この統治とか統制という言葉の意味からして、何か上から権限と力をもって現場を締め付ける、何か息苦しくするという、守りの部分を強調した議論をしているのではないかということが一般に言われます。しかし、この日本再興戦略では全く逆なのです。今の言葉で言うならば、攻めのガバナンス、攻めの内部統制が、実際には企業の活力を上昇させるのだという理解をしています。ただ私はこれを見たときに、まさにこれが国際標準のガバナンスの考え方に合致しているのだということの思い、それをきっかけに、今日も入り口の段階でそれをご紹介します。

後でもう1回出てきますが、実はガバナンスの議論はコンプライアンスやアカウンタビリティといった、何か責任が問われたり、あるいは規律付けを強化したりすることのみ特化するような視点で捉えてきているのではないかということです。「ガバナンス」とは「govern」の派生語で、治める、あるいは統治するという言葉があるのですが、海軍におられた方が次のように教えてくれました。相手の潜水艦を駆逐するために発する魚雷があります。この魚雷の方向舵、誤らないようにする方向舵のことを、ガバナーというそうです。つまり、ある方向に向かって見誤らないように、その目的を達成する、その方向付けのための考え方が、ガバナンスの前提にあるのだと。全くそのとおりだと思います。

つまり私は、コーポレートガバナンスという言葉は、企業が健全かつ、持続可能な発展を担保するために、どのような方向に向かって業務を行っていくのか、また、それを見誤らないように、道を外さないようにするには、どうあるべきなのか、さらには、これがうまくいくなれば、結果的に企業価値が高まり、収益性、生産性も伸びる、まさにこれが経営の本質なのだという意味合いで理解をしています。そのような理解の下でコーポレートガバナンス・コードもできたのだと私は理解しております。

3. 「日本版ステュワードシップ・コード」の策定（2014年2月）

日本の場合、市場を健全な方向へ向けていくために、投資家の行動原則も必要だろうということで、先にステュワードシップ・コードが策定されました。これは今日のテーマではありませんが、なぜこれをあえてご紹介するかというと、実はわれわれ学者というのはどうしても、特に人文社会科学系の研究をしていますと、言葉というものに非常にこだわりを持ちます。

今日お集まりの皆さま方にお尋ねしたいと思いますが、コードという言葉の本義、本当の意味がお分かりになっているのかどうか。普通であればこれも訳さなければいけません。恐らくこれを訳すとすると、「規程」という言葉に置き換わると思います。大体これがコードの訳です。

もっとすごいのはステュワードシップも、そのままカタカナで使っています。本当に皆さん、ステュワードシップなどという言葉が分かるのでしょうか。コーポレートガバナンスはもう少しポピュラーな用語になっていますが、こういった言葉が最近、当然のように

使われていることに対しては、ちょっと私も違和感を持っています。スチュワードというのは、執事が主人に仕えている関係を言うわけです。受託者責任と言ってもいいかもしれませんが。その人たちが取るべき行動の指針をコードという形で定めています。

コードとは何かということですが、企業におられて、ある程度、社交界のことをご存じの方は、例えばドレスコードなどという言葉があります。今日のパーティーは、ドレスコードはあるのかなど。例えばモーニングで行くのか、スーツで行くのか、ネクタイは蝶ネクタイなのか、白なのか、よくあることです。実はあのコードなのです。つまりその社会、そのシステム、組織の中においては、誰もが守るべき規範であるということです。ただ、それは法律でもなければ規則でもありません。でも、このグループが、健全な方向に進んでいくためには、踏み外してはなりませんよという話で、実はコードというのはかなり遵守性、規範性が強いということです。

高級なレストランですと、例えばノーネクタイだと入れてくれません。あるいはホテルなどでも、サンダル履きや短パンだと入れてくれないということがあります。いや、例外を認めてくれてと言っても、認めてくれません。そのぐらいコードは厳格なものなのです。

4. 「コーポレートガバナンス・コード」の策定（2015年3月）

コーポレートガバナンス・コードが昨年策定されました。そしてこのコードの議論をしていくときに、その裏返しの議論として出てきたのが、「これは原則を定めているのだから、それに従っていない場合には、説明すればいいのです」という、コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）という言葉です。「遵守しなさい。さもなくば、説明せよ」と訳されています。ただ、実は私の理解では、この「遵守せよ」というのは、極力遵守しなければならないという強いメッセージが込められているということです。もしもそれに従わないときの説明は、単に言葉多く、饒舌に説明すれば事足りるわけではなくて、それに従えなかったことの客観的なエビデンスをちゃんと示して説明することが求められています。これが本当の意味での説明責任だと理解しておりますが、その意味では結構大変なのです。

少なくとも今回、このガバナンス・コードが策定されたときも、中長期的な企業価値の向上、そして持続的な成長という、言うならば前向きの経営の前提としてガバナンスを考えているということから、これは私が理解しているガバナンスや内部統制の考え方に合致しています。私は、この策定に当たっての趣旨は、高く評価する者の一人なのです。

5. 国際化の中での「原則主義」

先ほど主催者挨拶の中で佐藤理事長から「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が策定されたことのご説明にもありましたが、プリンシプルという言葉も最近よく使われます。例えば Principles based、すなわち原則主義という言葉は、Rules based、すなわち規則主義に対応する言葉とされています。ひたひたと国際化が進む中で、日本もコードとかプリンシプルとか、あるいはコンプライ・オア・エクスプレインという形で、好むと好まざるとに関わらず、片仮名表記での言葉を通じて、国際標準に足並みをそろえるといった流

れに傾いてきました。

実は、これは当然なので、国際的な流れに対応をしようというときに、今世界にある 190 を超える国と地域の全てが基本的に足並みをそろえていくためには、グローバルなスタンダードとして Rules based を取ることはもともと無理なのです。しかし、例えばマーケット一つ取ってみるならば、その一国の市場であっても海外の資金が流入してくる、いわゆる国際マーケットは、もう国境がない、ボーダーレスです。

従って日本人の日本人のためだけの、そして日本人の価値観と日本人の判断で納得できるようなルールでありさえすればよかった鎖国の時代と違って、今はやはり国際標準として説明がつかなければいけません。そうなってくると、最低限の決め事しかできない。逆に今日のセミナーの表題では形だけでは駄目ですよと言っていますが、実は形も大事なのです。

後半で内部統制の話をしませんが、物事には必ず二面性があります。形の部分と実の部分、仏の部分と魂の部分です。内部統制の議論でいきますと、整備する部分と運用する部分です。必ずこれが両方あるのです。恐らく日本の社会は、これまでは単一民族で単一の価値観で、そして単一の思考の中で議論してきましたから、あまり言葉多く説明しなくても大体あうんの呼吸で分かります。1 を聞いて 10 を知る。従って、いちいち細かいことを決めなくても、分かるのではないかという世界であったと思いますが、今はそれでは通用しません。

海外に行くと当然に分かりますが、同じ表現、同様の所作をしても、全く真逆に受け取られる場合がよくあります。私がかつて、初めて海外に旅行をして、まだ日本にはなかったファミリーレストランに入りました。そこで 1 杯コーヒーを頼むと、何杯でも追加で飲みました。貧乏学生の時代には、何杯も飲みながら粘って仕事をしようと、ウエートレスが回ってきて「More coffee? 」と聞かれたら、当然ながら「Yes, Please」と言います。しばらくしてまたウエートレスが来たら、「More coffee? 」 「Yes, Please」。大体 3 杯ぐらい飲むと、お腹一杯になります。

今度来たら断ろうと、「More coffee? 」と聞かれて「No, thank you」と答えました。なのに、またついでできます。おかしいな、英語が通じないのかなと。もう一回来ました。「No, thank you」と言いましたが、またついでできます。私の英語がちゃんとハキハキと、そしてネイティブに通じるような「No, thank you」と言っていれば当然通じると思うのですが、日本人はシャイですから、軽うなずきながら「No, thank you」と言います。そこで、よく分かりました。うなずきの所作は全世界共通、「Yes」なのです。「No」はこう（首を横に振る）なのです。子どもの行動を見ていけばよく分かります。自然な行動としては「No」はこう（首を横に振る）なのです。こんなの（うなずき）で No という人はいないのです。日本人は、いつでも Yes だろうが No だろうが何でもこう（うなずき）です。非常に謙虚で、これが美德かもしれませんが。

となってくると、形や決め事を明確にしないと、思わぬ失敗、あるいは誤解を招くということがあって、形式の議論も必要になってくるのです。実はこのコードも、少なくともそれに参画してくるメンバー、あるいは関わりを持つ人は、最低これに従ってくださいねという意図でしょう。ただ、やはり事情もあるだろうし、細かいことは自分たちで考えるべきだということで、先ほどもご紹介した、原則主義、あるいはシンプルという考え

方をうまく取り入れていくためには、主体的にそれにコミットしなければいけません。言われるままに、書かれているままに行動すれば事足りるという議論ではありません。

日本の場合には、横並びだとよく言われます。何か新しいことが始まると、同業他社で勉強会が始まって、お宅はどうしますかと、御社はどうしますかと必ず聞きます。そしてそのうちに、答えが見えないと、当局に対して何かひな型を書いてくださいよ、具体的な例を示してくださいと、必ず言います。

ある程度は必要かもしれないですが、少なくとも原則主義は、自分たちが主体的に、能動的に行動する、しかしその裏返しには、必ず取った行動に対しては説明責任が伴うということです。いわゆるアカウンタビリティが伴うということを理解しておかなければいけません。従って、原則主義は、コンプライ・オア・エクスプレインの世界と全く同じです。ただ誰でも原則主義とかプリンシプルをうまく理解して応用できるわけではありません。それができるための大前提があります。実は世の中ではそこまであまり議論していません。何でも原則主義でしょうがないと受け入れますけど、原則主義を適用していくのは結構大変だと思っています。つまり、まずは、その領域における一定以上の専門知識を持っていないといけないということです。

例えば会計の世界では、国際会計基準が原則主義だと言われています。となると、まず会計の使命は何なのか、その会計の基準はどうなっているのかということについての最低限の知識・知見を持っていないければ駄目だということです。さらに、関係当事者において高度な倫理観、ないしは誠実性が備わっていないといけないということです。そうでないと、裁量の範囲が広がる場合がありますから、意図的に悪意を持ってこの原則主義を曲げてしまう場合があります。

実は会計の世界でも国際会計基準を受け入れるか受け入れないかということで、侃々諤々の議論がありました。今でも若干議論は燻っているようですが、そのときに、国際会計基準導入を反対する会計専門家であっても、「国際会計基準は原則主義でしょう、経営者の裁量の範囲が広がるのだから、今まで以上に不正や粉飾が起きますよ」と言っていました。こういうことをまことしやかに言って、反対論を唱えていた方もおられます。しかしこれは、大前提が欠落しています。そんな、悪人とか悪者を前提にわれわれは議論をしているわけではないのです。少なくとも一定レベル以上の専門性、そして倫理観、誠実性がなければ、話は始まりません。

従って原則主義、あるいはプリンシプルをきちんと自分たちのものとして運用していくためには、そのような前提が必要だということを申し上げておきたいと思います。

6. コーポレートガバナンス議論の原点

なぜこういうことを申し上げるかということ、実はコーポレートガバナンスを目に見える形で初めて議論した報告書が、1998年にイギリスで公表された、委員長の名前を取ったハンペル委員会の報告書です。これは、イギリスにおけるコーポレートガバナンスはどうあるべきかということを議論し、その中で上場会社たるものはガバナンス・コードというものを運用していかなければいけないということで、このガバナンス・コードのモデルケースを初めて作った報告書なのです。実はこれがその後、ロンドンのシティに導入されて、

イギリスの上場会社の上場基準の中に入りました。

昨年、金融庁と東証はこれを踏まえた上で、遅れること20年とは言いませんが、十数年遅れる形で同じような対応を取ったのです。ですから、意識したかどうかは別として、去年のコーポレートガバナンス・コードの策定とそれに対する運用を導入した流れは、明らかにイギリス型上場企業に対する流れを受け入れたと考えて、まず間違いないと思います。

ただ冒頭から申し上げているように、その前に始まった上場会社に対する規制の一環としての内部統制報告制度は、99.9%アメリカ型です。従ってそういう意味で見ると、言葉は悪いですが、ちょっと節操がないのかなど。一方でアメリカ型を導入し、一方でイギリス型を導入しています。しかし、これをうまく組み合わせていかないと、企業の関係者はよく分かりません。ただ、その結び付ける内容が実は内部統制にあるということを、これからお話ししたいと思います。

なぜここでハンベル委員会の報告書をご紹介しますかというと、この報告書の冒頭にこういう文章があります。「なぜガバナンスの議論が必要なのか」というと、それは企業の繁栄と結び付いていなければいけないのだ」と。アカウントビリティとともに企業の繁栄の両方に貢献するものですが、どうも巷で起きている議論は、コンプライアンスや、アカウントビリティ一辺倒に近いものがあり、こういった規制強化の、今の言葉で言うならば守りのガバナンス議論が先行し、企業の持続的発展とか成長性を支える議論とは結び付いていないということに警鐘を鳴らしたのです。規制だけであるならば、経営者はガバナンスに対して、真剣に取り組もうとする気持ちは持たないでしょうと。そうではないのだということを強調して、ガバナンス・コードのモデルケースをここで示したのです。

7. コーポレートガバナンスと内部統制

アメリカ型の内部統制は、ご案内の方はおられるかもしれませんが、1992年、民間団体の、略称COSOと呼ばれるところが公表し、その流れを汲んで、徐々にそれが法制度の中に入ってきたのです。

そのCOSOが、1992年の報告書を全面的に見直して、20年たった2013年に大改訂しました。その中に、内部統制とコーポレートガバナンスの関係について示した図表があります。つまり、企業経営全般を多面的に規制する視点をガバナンスと言うなら、その中に全社的なリスクマネジメント(ERM)があり、その中核に内部統制があるのだということを示しているのです。

そのように考えてみると、実は日本の場合には、ガバナンス議論もそうですが、その中核に内部統制があることが分かっても、その内部統制の整備・運用という議論がこれまで多くの部分で、企業の繁栄という視点とは断絶していたのではないかということです。つまり今で言うところの規制強化一辺倒の方向に来てしまい、何となく有効性が高まらない、あるいは企業においてうまく受け入れられない。このような議論が蔓延しているのではないかと思うのです。今日はそうではないということで、誤解を払拭していただきたくて、このテーマでお話をさせていただいています。

8. わが国の内部統制制度の状況

わが国の内部統制報告制度を振り返ってみますと、2006年の金融商品取引法制定時に、企業内容の開示制度（ディスクロージャー制度）を整備するというこで、三つの新しい制度が導入されました。その一つがクォーターリーレポート（四半期開示）です。そして二つ目が内部統制報告制度、三つ目が経営者確認書制度です。四半期開示に関しては、その後若干緩和措置が講じられております。3カ月ごとに仮決算といっても、適時開示が求められていて、なかなかこの作業が大変だと言われております。

確かに言われてみると、経理部、財務部はこれが導入されたことによって、ものすごく大変になりました。今もそれが続いているように思いますが、実は四半期開示を導入しなければいけないというときに一番のキーワードは、タイムリーディスクロージャー（適時開示）だと言われております。半年とか年に1回のtoo lateの情報をもらっても、投資家の意思決定材料にならない、もっとタイムリーな情報が欲しい、そういった声に応えようとしたのです。しかし、タイムリーの作業をするためには、今度は信頼性の水準が落ちるので、そんなことがあって、導入時よりはだいぶ減少したと思っておりますが、この四半期開示制度が始まったときに何が起きたかという、有価証券報告書の訂正報告書が山のように提出されたということです。つまり、時間切れで公表しなければいけないということがあった。会社によっては、訂正の訂正のまた訂正などというのが出てきます。これはなかなか大変な問題があります。それを払拭せんがために、少し緩和措置が講じられたというふう理解しております。

巷でもっと議論になったのは、内部統制報告制度でした。そしてこれを円滑に推進するために、金融庁は内部統制部会を設置して、一連の内部統制に対する考え方、そして評価及び監査の基準を作ったのです。

私は、ご縁がありまして、2005年に内部統制部会が設置されるときに部会長を拝命しましたので、2007年の2月に内部統制に関する一連の基準書の公表にも直接関わりました。ただ、企業サイドにとっては非常に不人気の制度だとも言われました。先ほども申し上げましたように、何か自分たちの現場作業をより忙しくさせる、規制強化の流れで息苦しくなっているという議論がありました。これは最初の段階では事実ですから、全部を否定するわけではありませんが、本当の意味で内部統制という考え方が理解できていないと思っております。逆に会計監査人の関係者の方々からは、やっとなんかこれでもわかれわかれも企業サイドに対して、内部統制の重要性を説きやすくなり、そして効率・効果的な監査ができるための前提が整うということで評価いただいたのです。

ただ、途中でも申し上げましたように、内部統制であれガバナンス議論であれ、私は企業の持続的繁栄と成長に貢献しないような議論であるならば、当然ながら意味がないわけで、それに結び付けて対応していただきたいと考えています。

9. 内部統制の定義

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準等」の中身ですが、これを今日すべてお話しする時間はありません。内部統制とは何かということは、既に風化しているような

議論かもしれませんが、次のような考え方です。どの組織、事業体であっても、組織運営を効果的かつ効率的に行うためには、その目的の達成の前提があるだろうということです。内部統制の定義に沿って言えば、業務が有効かつ効率的に行われ、情報が信頼し得るものとして、そして法令等が遵守、さらに資産の保全が図られている。こういう目的を担保するために必要な仕組み、プロセスが、内部統制です。

これはよく読んでみると、結果的には経営管理の一環としてこれを捉えなさいということを行っているだけにすぎません。では、その仕組み・プロセスは、どういう基準・要素によって整備し、運用した結果評価するのかということについては、6つの基本的要素が抽出されています。これは、アメリカのCOSOに依拠しながら最新化を図り、国内化を図ったということで、若干の修正を行っております。要素としては、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、そしてITへの対応の6つです。

10. 内部統制の目的

内部統制の4つの目的に関し、キーワードとなるのは1番目の業務の有効性・効率性です。その組織体、事業体が行わなければいけないミッションを、いかに効果的、効率的に達成するか。そのために必要な仕組み、手続ないしはプロセスだということです。これはイコール、経営そのものなのです。だから、いい経営、健全な経営を行うためには、どうあるべきか。

ただ、これが、いわゆる財務報告の信頼性を担保するためのディスクロージャー制度の一環として導入されたということから、財務報告の信頼性を次の目的に置いているのです。

三つ目はコンプライアンスの確保で、当然です。

そして資産の保全というのは、日本の経済環境を踏まえて重要な目的の一つに格上げをしたものです。特に日本の場合には資源を持たない国、従って、会社の貸借対照表に計上される金銭的価値のあるものだけではなく、知的財産などの無形の資産も多く、これらをきちんとうまく守っていくことが、企業活力を高めることになります。そういうことを踏まえて、資産の保全という言葉を使いました。

11. 内部統制の基本的要素

内部統制の重要な6つの要素を列挙しました。中にはこの6つの要素を並列的にご理解される方がいますが、全くそうではありません。6つの要素のうち、何と言っても最高の規範、最高の基本的要素は、「統制環境」と言っても過言ではありません。

「統制環境」とは、簡単に言うならば、経営トップの考え方、姿勢、倫理観です。基準の中では、「組織の気風を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与える」ものだと説明しています。そして「他の基本的要素の基礎」になります。つまり、経営者の姿勢、トップの意向です。このことを英語ではTone at the Topと言う場合があります。トップの考え方、経営理念ないしは経営哲学なのです。

そして、リスクが適切に評価されて対応されているか。あるいは、統制活動ということ、会社の組織、権限、責任の明確化がされているか。決め事はきちんとできているかど

うかというのは、当たり前のことです。

もう一つ、特に日本の社会において重要だと考えられるのは、「情報と伝達」という側面です。ここでは真実の情報が適時適切に作成され、かつ必要な部署に円滑に風通し良くコミュニケーションされているかどうかを述べています。恐らく、不祥事などが発生したときに、トップの方が一番頭を痛めるのは、そういうリスク情報が届いていなかった、知らない、聞いていないということです。情報が届かないと、的確な意思決定はできません。特に今、上場会社は社外役員を然るべく選任しろと言われていています。社外役員は、毎日会社へ来るわけではなく、たまにしか来ません。そこで何が一番必要かということ、何と言っても円滑な情報の伝達です。それがいかに行われているかどうかということは、やはり社外役員の方は目を見開く必要があります。

先般、大問題になった電機会社の事案においても、社外役員はそういう情報すら聞いていなかったといわれています。ただ、これはおかしな話であり、そんな不都合な情報はじめから上げてこない可能性があります。従って、それを吸い上げるようなシステム、組織運営ができていないがゆえに、内部統制が機能していないのです。私は、統制環境と情報の伝達、この2点に絞って内部統制の重要性を指摘しておきたいと思います。

12. 内部統制対応に関する再確認事項

この制度が始まったときに、実施基準などを示しましたが、これは今言うところの原則主義で、ミニマム・スタンダードです。原則的なことしかお話ししていませんから、あとは創意工夫を凝らしてやりなさいと、まさにプリンシプルベースで議論をしていたわけですが、これすらも一般の事業会社の関係者には十分に浸透していませんでした。つまり、もう今、時代はルールベースからプリンシプルベース、原則主義へとひたひたと流れが変わってきました。そのためにはもう、他力本願で業務を行うことはできないということがあります。

13. 継続的な内部統制の整備と運用

内部統制の問題が起きたときに、「内部統制が良い会社とはどういう会社なのか」ということでの質問をよく受けました。これに対する答えは、二つの面、つまり、整備状況がうまくいっているかどうか、そして、運用されているかどうかという点で回答する必要があります。整備状況というのは決め事、約束です。そして運用はそれに対して、魂が入っているかどうかです。この両方の側面でチェックをしなければいけません。従って、両方がうまくいっているときは当然有効なのです。

しかし、もうちょっとかみ砕いた言葉で言うならば、内部統制が有効な企業というのは、結果的には品質の高い経営と競争力のある企業活動と、企業価値を高める企業経営がなされている。そして、そこで働いている関係者の全てがある程度満足し、胸を張って業務に励んでいる、そんな状況なのではないかと思います。そうなってくると、当然これは「攻めのガバナンス」と同様に、「攻めの経営」に舵が切られているということですから、内部統制がうまく機能しているところは、「攻めの内部統制」が達成されているのではないかと

ということです。

ところが、もう一つ課題として昨今議論になっているのが、こういった制度が導入されてきたにもかかわらず、相も変わらず不祥事が減らないということです。そして昨年は、東京商工リサーチなどが集計した不祥事の数からいくと、平成 27 年度は、平成 26 年度、平成 25 年度に比べて減っていないのです。爆発的に増えているわけではありませんが、前年度よりもみんな増えています。

そしてもう一つの特徴として、昨年度、特に言われたのが、著名な、歴史のある名門企業においてすら、不祥事が発生したということです。それはなぜなのかということです。

14. 「アカウントビリティ」の意味

それを読み解く一つのキーワードが、私は「アカウントビリティ」という概念ではないかと思います。アカウントビリティというのはご存じのとおり、英語では Accountability と書きますが、Account という言葉に Ability という単語が付いています。会計の世界ではよく使われて、われわれは学生時代からアカウントビリティという言葉が出てくると、「会計責任」と訳してきました。でも、会計責任と訳してみたところで、一体何を言いたいのかわかりません。

最近では、アカウントビリティはより汎用性のある言葉として、「説明責任」とか「報告責任」という言葉を使います。こちらの方がずっと正しい訳だと思っております。恐らくアカウントビリティとかアカウントという言葉で「会計」と訳したこと自体が、私は今から考えると誤訳ではないかと思っています。

明治の時代に横文字文化が入ってきたときに、時の知識人はいろいろなものを翻訳しました。今では迷訳とか意識などという言葉があります。皆さんがよく取り上げられるのは、いわゆる良い方の意味での名訳です。

その一つに、正岡子規が、Baseball を野球という訳語で置き換えました。これはなかなかいい。しゃれています。野原で駆け巡って、ボールを追い掛ける。でも、あれは Baseball だから、直訳すると「盤球」とか、そういう言葉に訳すかもしれないけれども、なんとなくよく意味が伝わらない。Accounting については、恐らく当時の人はその Accounting と呼ばれている本を見たら、何か数字が羅列してある、そして計算合わせの学問かということで、「会計学」と訳したのでしょう。

でも、Account と Count は違います。Counting だったら会計学でもいいかもしれませんが、恐らく今から見れば、これは誤訳ではないかと思うくらいです。Account という言葉は「説明する」「報告する」、あるいは「責任を持つ」というのが本来の語源であります。従って Accountability は説明責任、報告責任と訳しているのです。全くそのとおりです。しかし、これに対する正しい理解がないということです。

また、責任というと、もう一つ、Responsibility という言葉もあります。これはだいぶ意味合いが違います。これ以上今は立ち入ることはできませんが、簡単に言うなら、Responsibility は個々の人々が負っている義務をちゃんと果たしたかどうかという履行責任で、かなり明確に分かります。「きちんと仕事をしているのか」というふうに問うことができます。Accountability はその行った結果を、命を受けた人に対して、あるいはそれを期待

している人に対して、正しい説明をして、納得してもらうことができましたかという、結果責任です。これが Accountability です。

15. 「アカウントビリティー」概念の欠如

ところが残念ながら、昨年の電機会社の事件では、報告や開示、説明するという点について、責任意識がほとんど欠落しています。つまり、情報提供者サイドにおいて、真実の情報を適時な時期、方法によって報告するということや、自分の責任をつまびらかにすることに対する自覚意識を十分に持ち合わせていないのではないかと、つまり、アカウントビリティー概念の欠如があるのではないかと気がします。

16. 経営者のアカウントビリティー

株式会社は所有と経営が分離し、経営を任された経営者、あるいは経営受託者が、資本提供者である株主に対して、この1年間どのような事業活動を行って、どういう結果になったかという結果・顛末をつまびらかにして、その負っている責任・ミッションを解除してもらおうこと、つまり、アカウントビリティーの解除という問題が重要です。

17. アカウントビリティーの解除機能

その解除するための手段として、財務諸表という会計報告書があるとわれわれは考えています。財務諸表は、法律上も資本提供者の集団の会合である、最高意思決定機関である株主総会においてつまびらかにして、「これなら納得しました」「それで経営者責任を果たしました」という評価を受けることで、次年度に向かって業務を行っていくのです。誰かがこのアカウントビリティーを解除しなければいけません。そうしないと経営者はずっと責任を引きずって枕を高くして寝られません。ところが日本はあまりそういうことを議論しませんから、皆さん平気で枕を高くして寝ているようです。

ただ、現実問題は、財務諸表・会計報告書は専門性が非常に高いということがありますから、アカウントビリティーの解除を誰かに、実質的に頼む。このアカウントビリティーを解除する役割を担っているのが、会計監査人なのです。従って現実問題として、会計監査人が、無限定適正意見を表明した決算書が公表された場合には、これはいちいち株主総会で決議をするわけではなくて、報告という形で事を終えることになっているのです。

問題は、よく言われるように、財務諸表が歪められている場合がままあることです。その理由は二つあります。一つは単にエラー、つまり善意の過ちということで間違ってしまった場合です。もう一つは不正という形で、意図的に歪められている場合です。ただ、大変なのは、会計の世界ではよく言われているように、客観的な、一義的に決まる数字だけをもって財務諸表が作成されているわけではないということです。1930年代、アメリカの有名な実務家であり学者であったリトルトン教授が書いた著書の一節に、こういう文言があります。財務諸表の本質を言い表した言葉として、「事実たる記録と慣習的方法と、経営者の主観的判断、これの総合的表現、総合的産物が財務諸表なのだ」と。

ある経済事実があった場合に、それをどのように会計上処理をするかについて、中には認められている複数の会計処理がある場合がよくあります。具体的に申し上げますと、例えば有形固定資産を1億円で手にした。これをどのように費用化していくかということで、減価償却という考え方があるけれども、この計算方式として定額法、定率法、それ以外にもある。これらはすべて認められている会計処理方法ですから、どれを採用しても構いません。主観的判断によって、うちは客観的な均等償却がいいのではないかということをお考えたら定額法を採用します。同じ条件に置かれた場合でも、違う会社の社長さん、あるいは経営者は、「うちは定率法だ」と言うかもしれません。その結果、何が違うかということ、実際の減価償却費に違いが出ますので、最終的に利益に違いが出ます。しかし会計上は、どちらも正しいのです。

ただ、こういうことを申し上げますと、大体、法律家や理数系の方は、それは認めるべきではないと考えるようです。法律の世界では有罪と無罪しかないのだと。何となく有罪、何となく無罪はないのだと。ただ、有罪にも重い、軽いがあつて、懲役刑がつくとか執行猶予がつくとかありますが、あくまで有罪ということ。それに対し、会計はそうではなく、幅のある中での結果が認められているのです。

いわんや、最近では、将来を予測するような情報がほしいということから、見積り、あるいは予測、そして評価という問題があります。これには非常に主観的な要因があります。従って、一筋縄ではいかない問題があります。ですから、監査人側も、それを踏まえた上で判断をしていかなければいけないということで、高度な会計判断が求められてきます。

従って、企業側が何か意図を持って、あるいは監査人に対して、組織ぐるみで隠ぺいしようと思ったら、なかなかそれは見抜けられない場合が出てきます。どこまでが認められて、どこまでが認められないかということは、ひと言では説明できませんが、ただこういった問題が起きるといえることです。

18. 不祥事対応の第三者委員会の課題

今日冒頭の主催者挨拶で佐藤理事長が紹介されたように、日本取引所自主規制法人が今回「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を作って、その中の重要な部分として、第三者委員会のありようについて説明がされています。私はこれを否定するものではありませんが、第三者委員会を立ち上げることは企業にとって本来の目的ではないのです。つまり、企業自身、ほとんど自浄能力を発揮しないで、何か不祥事が起きると、決まり文句のように、「では第三者委員会を立ち上げます」というのは、おかしくないですかということです。まずもってしなければいけないのは、その企業が自浄能力を発揮しなければいけないということです。なぜこのような不祥事を生じさせてしまったのかということ、自分たちで真摯に顧みることです。

実は私もご縁があつて、複数の事業体等において社外役員をやっています。拝命するとき、そして実際に行動を起こすときに、私は自分の中に言い含めていることがあります。社外役員として、その役割の真骨頂が問われるときは、有事のときだということです。平時のときに社外役員が役立つことはあまりないと思っています。有事のとき、それも不祥事等の芽が出たとき、その端緒をつかんだときにいかに的確に対応できるか。そして、で

きるだけ傷を浅く、また社会に対しても堂々と胸が張れるような客観的、そして中立的な意見表明ができるか。これに関わることができない社外役員の方は、私は役割を果たしていないと思っております。

しかし、全部を調べたわけではないですが、これまでに大きな社会問題にもなった不祥事が露呈した企業の場合に、第三者委員会の報告書を見てもいいですし、あるいはメディア情報を見てもいいですが、私が知る限り、そういった場面において社外役員がリーダーシップ、イニシアチブを取って、何か行動を起こしたという例は、皆無に近いです。ゼロとは言いません。これはやはり問題があるのではないかと思います。

社外役員の真骨頂は、有事のときにリーダーシップを発揮することです。あるいは株主目線、消費者目線、社会の常識目線でもって、どういう対応をすべきなのかということを進言するのです。そのためにはやはり感度を磨かなければいけません。それと同時に、先ほども申し上げたように、常にその会社における重要情報は当然ながら、リスク情報と呼ばれるものの大半についても、把握できるようなチャンネルを持っていないければなりません。つまり情報と伝達にやはり精通していないと駄目なのではないかと思います。情報なきところに判断はできないと思っております。

では情報がなかったら、判断しなかったりできなかったことに対して免責されるかというと、法律上は免責されるのかもしれませんが、私は不作為の責任が問われるべきだと思っています。確かに必要に応じて、ステークホルダーに対して、透明性のあるアカウンタビリティを果たすために、それだけでは足りない場合には、第三者委員会を立ち上げる場合もありますので、そのこと自体を否定している訳ではありません。

なぜ社外役員の役割について強調するかというと、取引所は、ずっと前から社外役員については独立役員かどうかということの開示まで求めています。独立かどうかを問うているのです。その独立役員が独立性を踏まえて、有事のときに対応することに何か問題があるのでしょうか。私は全く問題がないと思っています。それどころか、海外のことは十分に知りませんが、この第三者委員会方式は日本独自のものなのです。実は驚くことかもしれませんが、海外にはないということです。

ただ 100%ないとは言いきれません。モノの本によりますと、あるいはジャーナルの記事によりますと、日本のこの制度を模倣したのかどうか分かりませんが、海外でもこれに近いものを採用し、適用している場面がゼロではないようです。では、海外は普通はどうしているのか。海外と言っても、アングロサクソンの、例えば委員会設置会社を見ると、こういう問題が起きたときこそ、まさに委員会設置会社ですから、独立取締役委員会を立ち上げて、そこで対処をしていく。そういうふうになれば、日本も独立役員、これは取締役も監査役もそうですが、これを束ねる形で対応することが必要なのではないかと思います。

それから「第三者」という言葉の意味ですが、これはよく会計監査の場合に使われるキーワードですが、二つの意味があります。一つは独立性、もう一つは専門性であります。この二つが担保されていない第三者委員会は意味がないと思っています。

19. しかし、なかなか変えられない風土

ただ、こうは申し上げても、皆納得するように、なかなか組織は変えられません。風土は変えられません。途中でも申し上げましたが、内部統制の基本的要素の中核は、統制環境と言われています。統制環境の本質は Tone at the Top、経営者の気質です。ただ、この要素がうまく機能しているかどうかを見ようとしても、統制環境の評価基準としての定量的な基準はありません。ほとんどが定性的なものです。従って、画一的な、客観的な物差しがなかなかありません。ただ、今は外部監査も、内部統制報告書では表示の監査とは言っているけれども、内部統制の結果や有効性を判断するために、ある程度、この基本的要素に対しての心証を得なければいけません。

ところが、経営トップ、あるいは経営者層の経営に対する考え方、企業に対する姿勢、あるいは従業員に対するメッセージをどうやって評価するのか、なかなか難しいです。それどころか、それを支えている企業環境が今、原則主義にひたひたと向かっています。ルールベースではない。実は会計監査人は、そういった極めて高度な判断を求められる環境にあるのです。

そのように考えると、言葉は荒いですが、規則主義という考え方は、私はお子さまの議論だと思っています。ルール、ルールということで全部を決める。つまり学校教育で言うならば、幼稚園から始まって小学校、中学校ぐらいまで、これは大体ルールベースです。小学校1年生になりますと、通学のときに「いいですか。信号は青になってから手を挙げて渡るのですよ」と教えてあげないと、途中で渡ってしまう子供がいますから、これはルールベースです。しかし高校、大学になったときに、学校の規則はありますが、校則などいちいち読んでいません。でも、言わなくても分かるだろうということで上手く行っているものであり、これが原則主義なのです。

従って、原則主義は大人の領域の議論、規則主義は子どもの領域の議論なのです。従って、ただ原則主義だと言っても、大人の立場に立っていないと適用できないわけですから、その適用を受ける人たちは、やはりレベルアップ、スキルアップをし、知識をそれに応じて高めていかなければいけない。加えて外部監査の場合には、経営者層の、その統制環境についても見なければいけないわけですから、やはり監査人も教養も含めてレベルアップしなければ、十分な役割が果たせないのではないかと、非常に難しい局面に来ているというふうに理解しています。

ところで、内部統制の所有者は経営者であるということをよく言います。ただ、経営者の意識というのは、なかなか変えられません。成功体験、あるいは前任者の意向から抜け出せません。よく言われているように、委員会設置会社は不人気でした。そのため去年その委員会設置会社の制度が二つに分かれて、指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社に代わりました。旧来の委員会設置会社は指名委員会等設置会社ということでご理解いただけていますが、あの委員会設置会社で企業サイドの方々、特に経営サイドの方々にとって一番不人気だったのは、何でわれわれのサクセッションプラン、すなわち後継者を選ぶときに、外部の声がそんなに大きく反映されるのだということです。つまり指名委員会必置だが、冗談じゃない、後継者はわれわれが決めていくのだということです。確かにそれは一理あります。

しかし、これは見方を変えるならば、その前任者の意向に従って選ばれた後任者は、ゆめゆめ将来、自分を指名してくれた前任者に対して、後ろ足で砂をかけるようなことはで

きないということにもなります。つまり、前任者の意向から抜け出せないのです。これもまたおかしな問題であります。

従って、そこにワンクッション置くために、やはり指名委員会を入れて、「あなたは前任の社長からの指名を受けたから、あるいはそういう意向もあったけれども、きちんと客観的に透明性のある形のプロセスを踏んで、あなたが最適だと選ばれましたよ」というお墨付きを与えてあげれば、この方も堂々と自分の意思決定・経営判断のもとにおいて業務が行えると思うのです。ということで、過去からの断絶、過去を断ち切るということが一つあると言われております。バランスの問題かもしれませんが。

日本の組織は、何となく前例踏襲主義です。それからどこの組織でも、見直し、改善、改革ということを必ず唱えます。でも、よく考えてみると、われわれ大学もそうですが、少子化が始まってきますと改革が必要だということで毎回の議論には出てきますが、楽しんで改革はできないと思っております。それから、やはり今ある、あるいは今持っている既得権、これを失う場合が出てきます。だから、なかなか現状から抜け出すことができません。慢心、奢り、鈍感さで、組織だけではなく、一般の家庭を考えてもそうですが、その仕組みを変えるというのは、なかなか難しいです。

特に日本で言われるのは、例えば企業不正だけを取り上げてもいいのですが、その問題が起きたときに、ほとんどの場合メディアなども報道するのは、あるいは企業サイドの方が説明するのは、「今回のこの粉飾は、確かに誤った、不適切な処理をしてしまったけれども、これは社長個人の、あるいは特定の者の利益のためにやったわけではないのだ」ということです。後で述べるように、組織防衛のため、従業員の生活を守るため、取引先を守るためというのは、みんな正当性の論理で、何となくそうだなとも思えます。しかし、これは、詭弁です。結果的にそうした不正を隠ぺいし、あるいは先送りしてきたことで、あなたが今でも社長さんでいるのではないですかと。ですから、いろいろな形で、正統性の論理を働かせようとしています。やはりこれが不正をなかなか露呈させない条件を満たしています。そうした論理は正当性がないのだということで、「そうではないのだ」という風土をつくり上げていけないといけません。

20. 変えなければならない意識と組織

つまり、意識と組織を変えなければいけない局面が今来ています。経営者が率先してまず意識の改革を図らなければいけません。よく言われているように「日本の常識、世界の非常識」と揶揄される場合があります。全てがそうだとは思いません。しかし、バブルが崩壊して「失われた10年」の20世紀が終わりました。さらに「失われた20年」で2010年を迎えても、なかなか景気は上向きませんでした。

あのときに私は思いました。90年までは「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代でした。そして日本的経営というのが持て囃されました。終身雇用、そして年功序列、あるいは労働組合といった、いわゆる家族主義の下において愛社精神を念頭にやってきて、これが良いと言われていました。しかし、あのよう日本企業が世界に冠たる役割を担ってきたのは、社長さんではなくて、優秀な個々の従業員全てではなかったかということです。

つまり非常に厳しい言い方をすると、あのころ社長さんは、社長さんっぽいことはして

ただけなのであり、本来行わなければならない経営戦略的な業務にあまりコミットしなかったのではないか。その証拠に、バブルがはじけた後、10年も20年も多くの企業ではなかなか業績が回復できるようリーダーシップ、イニシアチブを発揮できるトップが生まれてこなかったからです。やはりそのためには、経営トップにメスを入れなければいけない。そのためにもまず、内部統制という議論の中で、統制環境、そして適時適切な情報が伝わる仕組みをまず作っていただきたいです。

去年、電機会社の不正事件が起きました。いろいろなところで、ものすごい量の情報が発信されて、私もご多分に漏れず、二桁に及ぶメディアからの取材を受けました。こんなことは過去に体験がありません。日本を代表する国策企業と言ってもいいかもしれません。

従ってそこで起きた問題だったということもあって、かつてに比べてあれを他人事で済ませようとする風潮は、経済界においてもなかったようです。それが証拠に、「あれを対岸の火事とは思わないし、わが社もいつ同じ問題が起きてても不思議ではない」というふうに襟を正したコメントがいっぱい出ていました。その中の一つの情報誌が、現職の12人の経営者に対してインタビューをしています。二者択一の選択肢を使って、「あなただったら」という問い掛けをしています。

どういう問い掛けかという、「あなただったら、この二つのクエスションのうち、どちらが優秀な、立派な経営者として育っていくと思いますか」というクエスションです。一つは、その業界における高度な専門的スキルを有しているけれども、倫理観にちょっと欠けている人。もう一つは、専門的スキルはまあまあ人並みかちょっと上ぐらいでも、類まれな倫理観を持っている人。どちらが経営者として適任かという問いを12人の現職経営者に投げかけたのですが、もう答えはお分かりですね。12人中12名が一緒の答えでした。当然ですが、後者です。

つまり、専門的なスキル・技術というのは、これは大きい組織は当然、分権ないし分掌により権限等を委譲しますから、そういった人を適材適所でうまく使えばいいわけであって、何も全部一人でやる必要はありません。しかし、倫理観というのはぶれない形で持っていないとまずいのです。経営者としての責任意識、これが大事だと言っているのです、日本もまだ捨てたものではないなと思いました。

21. そのための～経営の基本

経営の基本を申し上げるほどの知見を持っているわけではありませんが、道徳の本の1ページにもあるように、正しいことをただ正しく行えばいいという、これがまず経営の基本だということを、われわれは理解しなければいけません。すなわち、事実・実態に即した真実の情報の開示を行う、これがなければ民主主義の原点が揺らぎます。

民主主義の世界には、よく自己責任の原則があると言われていています。1990年代、金融機関が不良債権にあえいでいたころの政権である小泉純一郎氏は、預金者から批判を受けました。われわれの預金が1000万円を超えたら、なぜペイオフになって、自分の金が戻ってこないのだと。そのときに、彼はこう言いました。「自己責任の原則なので、損失も自分で負担すべきである」と。メディアもそれを書きたてました。でも、これはまったくおかしい話なのです。つまり、自己責任の原則の前提が満たされていません。自己責任の原則を

言いたいならば、ちゃんとした民主主義社会の前提としては、真実の情報が適宜・適切に関係者に対して的確に伝達されているということが不可欠なのです。

当時の金融機関はどうだったかという、不良債権にあえぎながら、十分な償却や引き当てをしていませんでした。従って、どこが良い銀行か分からないにもかかわらず、自己責任などと言われたのですから、これは本末転倒といわざるを得ません。このような具合に、全く以て正しい理解がなされていないのです。そのためには、やはり経営者が与えられている役を担っているかどうかを説明するアカウンタビリティを自覚して、必要な情報を関係当事者、特に株主に対しては伝える必要があるのだということです。

昔と違って今は、「倫理の欠如は高くつく」と言われています。法律に触れないから、規則に触れていないからと言っても、それだけでは済みません。社会の期待、要請は高まってまいります。ただ、残念ながら、なかなか一つの組織に染まると惰性と言いますか、慣れが生じてしまいます。

私が肝に銘ずる言葉に「茹でガエルの法則」があります。ご存じの方も多いと思いますが、2匹のカエルを連れてきて、1匹は沸騰しているお湯に入れてみます。1匹は氷を入れた冷たい水に入れてみます。もうお分かりでしょう。沸騰したお湯のところにカエルを入れると、このカエルはピョンと出て、すぐに逃げます。そんなのは当たり前です。氷のところに入ると、冷たいため、カエルはジーンとしています。そしてアルコールランプでだんだん温めていきます。氷が溶けていくと、ちょっとぬるいかなど。もうちょっと熱くします。だんだん慣れてくると、ついに沸騰するまでカエルはじっとして逃げるのを忘れ、茹でガエルになって、死んでいきます。このように、組織になじんでしまう、あるいは惰性の中で、本来の正義感、あるいは判断が鈍ってしまうことがないようにしていただきたいです。

22. 最後に～経営者に対して

そのためには、やはり経営者も射程に置いた内部統制議論を確立していただくこと、そして個々人のレスポンシビリティ、組織人としてアカウンタビリティ、説明・報告責任が、世の中から強く求められていることをちゃんと自覚して、経営に携わっていただきたいということです。これが結果的に健全な、有効なガバナンスを担保する要になるのではないかと考えています。

内部統制の中でも統制環境の基本的視点は経営トップの倫理観に尽きます。従って、またこれは議論が元に戻って、これが確立されないことには本当は議論が始まらないのです。この議論は終わりが無いと思っております。

今日は皆様にとって何か感ずるところがあればと思っております。ご清聴ありがとうございます。