

内部統制の必要性

- 誰のための内部統制か -

2006年7月

本橋会計事務所

東京マネジメント・インスティテュート

代表 本橋 興彦

昨年12月に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」が金融庁より公表され、実施基準の公表も取りざたされる中、内部統制の関する関心が非常に高まっている状況であります。しかし、議論の内容を見ると、法の対象となる上場企業からすると企業米国SOX法のように非常に重い負担となるような基準となるのかどうかである。逆に、これを絶好の商機と考える企業からすると法制化に伴いどのような新しい商品・サービスが求められる(売れる)ような制度となるのかといったところが関心の中心となっているように見受けられる。

ここで、気になるのが、そもそも内部統制は誰のためのものかという視点が重視されていない点である。

今回の法制化の議論の中心が、もともと企業不祥事を防いで投資家保護から来ていることによる。これにより、企業側とすると上場を維持する、あるいは、株価を維持するための必要なハードルとして強制化されたイメージを受けていること原因があると思われる。さらには、もともと性悪説に基づいた内部統制自体が、日本の企業風土合わないこともある。内部統制を強化すること、ましてやそれを評価するための支出は、単なるコスト増加の要因でしかないと捕らえられている傾向がある。その結果、今回の日本における内部統制の法制化に対して前向きな捕らえている企業が非常に少ないということになっている。

当然のことではあるが TMI では、内部統制を戦略上非常に重要な要素として捕らえている。その理由の一部を簡単に記載させていただく。

まず、内部統制そのものの重要性である。米国の経営学でもおなじみとなっている孫子の兵法に以下の文章がある。



「善(よ)く戦う者は、先ず勝つ可(べ)からざるを為(な)して、以て敵の勝つ可きを待つ。勝つべからざるは己れに在るも、勝つべきは敵に在り。」

(昔の戦いに巧であった人は、まず、[身方を固めて]だれにも打ち勝つことのできない態勢を整えたうえで、敵が[弱点をあらわして]だれでもうち勝てるような態勢になるのを待った。だれにもうち勝つことができない態勢[を作るの]は身方のことであるが、だれもが勝てる態勢は敵側のことである。)

(金谷 治注訳、岩波文庫)

これは、もう少し現代風に解釈すると、競争に絶対に勝つことは自社のファクター(要素)だけでは決まらない。逆に言うと、相手に勝たせない、つまり絶対に負けないようにすることはできる。つまり、他社が自社に勝つことは自社のファクターが関係するということである。重要なことは相手に負けない体制を作り、自社が勝てる状況を見極めることが重要であるということである。この相手に負けない体制のひとつが内部統制(リスクマネジメントを含む)である。

よく内部統制を議論する際によく耳にするのが「内部統制を強化しても売上が伸びるわけではなく、単なる間接費の増大にしか過ぎない」といった内容である。もちろん収益が上がりなければ、いくら内部統制を整備運用しても会社が成り立たないのは事実であるが、チャンスが来れば打って出て、チャンスでなければ現状を維持するという当たり前のことを可能にし、会社を永続的に発展させるために内部統制は必要不可欠であるといえる。

さらに現代の事例で内部統制の重要性を考えると、日本企業の国際化の遅れが、内部統制の整備の遅れに関連していることである。国際化が遅れているから内部統制の整備が遅れているのか、内部統制の整備が遅れているから国際化が遅れているのかのいずれが先であるかは分からない。しかし、内部統制の整備が遅れていることが、国際化の足かせになっていることは間違いない。

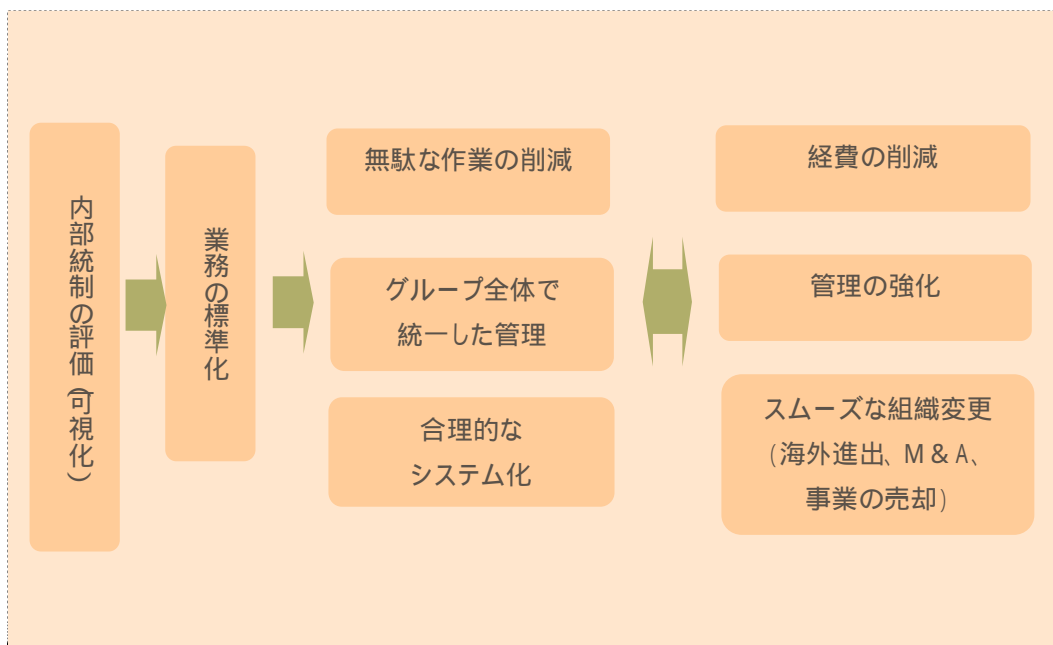
内部統制が適切に整備運用されていなかったことにより、

- 海外で不正にあった。
 - 本社を中心として一体となって経営戦略を遂行できない。
 - 気がついてみたら海外子会社が大きな赤字を抱えていて、継続するも撤退するのも難しい状況となっていた。もっと早くに意思決定していれば・・・
- などなど。

しかも、上記のことは、海外子会社だけではなく、国内の子会社についても当てはまる場合も多い。ただし、国内では、日本人が大半の中での経営なので、あうんの呼吸といったものでなんとか乗り切っていることが多いが、海外はそうは行かない。お金と目標を与えておけば、放っておいてもそれなりの結果を出すのは、日本人だけである。(日本においてもそのような人材の数は、減っ

ているの現状である。)

次に内部統制の評価することによるメリットのメリットである。内部統制を評価することは、社内の業務を可視化することである。可視化することにより、業務の標準化が可能となる。また、グループ全体で統一した管理を行うことも可能になり、さらに、合理的なシステム化が可能となる。このことは、経費の削減、管理の強化、スムーズな組織変更(海外進出、M&A、事業の売却)につながる。



最後に内部統制のなかで「財務報告に係る」内部統制、すなわち適正な財務報告を行うための体制が重要なのであるが、第一に粉飾決算がなされれば、上場廃止あるいは大きな企業価値の下落が生じるからであるが、それ以外に、自社の営業成績や資産の状況を把握することの重要性がある。

具体例として三菱銀行の例を挙げる。三菱銀行は、バブル崩壊後比較的后遺症が少なかったといわれる。もともと堅実な経営という社風(これも内部統制の構成要素のひとつであるが、)1989年にニューヨーク証券取引所に上場していたことも要因のひとつであると言われている。

なぜなら、当時、日本基準の会計は、取得減価を大原則としていたのに対し、米国基準では、すでに時価評価の概念が取り入れられていたため、日本では、損失が顕在化していないが、米国では顕在化してしまうため、三菱銀行は早い段階で手を打つ必要に迫られ、実際に手を打ったからである。この対応によるメリットは、その後の三菱銀行の都銀におけるポジションが証明している。



このことは、適正な財務報告が重要及びそれを担保する為の内部統制の重要性を物語っている。

以上のことから、内部統制は、会社経営の中にいる人々にとって非常にメリットがあることであることを、少しお分かりいただけたと思う。

以上