

「内部統制システムに関する社長インタビュー」結果報告書 サマリー

ケース・スタディ委員会

会社法が本年5月1日に施行されて半年が経過した。大会社では、同日以降最初に開催する取締役会において、内部統制システムの基本方針を決議することが義務づけられた。

東証に上場している会社では、「コーポレートガバナンス報告書」において内部統制システムの状況を開示することが要請されているほか、各社においてはホームページや、アニュアルレポート、CSR 報告書等様々な媒体を使って自社のコーポレートガバナンスや内部統制の状況を積極的に開示するようになってきた。

一方、取締役の職務執行を監査する立場である監査役に対しては、内部統制システムに関する取締役会決議内容の相当性を判断することが会社法施行規則で規定されたため、決議後の運用状況についてもモニタリングしていくことが求められている。同規則に規定されている内容については、従来、監査役監査の重要ポイントになっていたことであるが、法定化されたことによって再認識する契機となっている。

このような背景の下、当委員会では、企業のトップ（以下、「社長」という）の方々自社の内部統制システム整備をどのように考え、取り組まれているのかを直接インタビューした。

インタビュー結果から読み取れる社長の方々のお考えは、以下のとおりである。

・コーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンスの重要なファクターは、内部統制システムと同様に、「業務に組み込まれていること」と、「組織内のすべての者によって遂行されていること」である。

内部統制システムをガバナンスシステムと捉えると、内部統制システムは、公正性、迅速性、透明性、説明責任などの課題達成へのプロセスと言える。

・内部統制システムについて

会社法で規定されるまでもなく、各社における内部統制システムは、既に存在しており、これまで取り組んできたことがあとから法定化されたに過ぎない。

日本版SOX法で求められる財務報告に係る内部統制についても自社の経営効率向上のためと捉えており、米国に上場していない会社でも独自の対応準備を進めている。

内部統制システムの運用においては、制度疲労よりもむしろ意識の麻痺のほうが懸念されるため、自社を含む企業集団全体の末端の従業員、延いては取引先まで含めて内部統制システムの浸透を図るべく社長自ら率先垂範している。

今後は、内部統制システムを運用した経営の品質を如何に外部に発信するかが重要な課題となり、同業他社等との比較・検証されることで、より高次元のレベルに内部統制の議論がシフトするであろう。

・業績評価・役員報酬・人事について

売上至上主義を見直す動きが出てきており、報酬委員会や指名委員会といった組織を設け、適正な評価と透明度の高い人事がなされている。監査役人事についても単なる員数合わせではなく、会社の実情を鑑みた人選を真剣に考えている。

・リスクマネジメント及びコンプライアンスについて

リスクマネジメントについては、「無知、無責任、油断」をなくすことに注力しており、想定外のリスクに対応できるよう現場力を向上しようと努力している。コンプライアンスについては継続的な教育と、悪い情報がすぐに上がる仕組みの運用に尽力している。リスクマネジメントにしてもコンプライアンスにしても「解決しようとして隠している間に事態が悪化することが最もよくない」という思いは各社共通である。

・取締役会の活性化について

社外役員の発言が活発化しており、取締役会の活性化が見受けられる一方で、複雑化する事業を担当する各取締役を、取締役会として如何に監督するかが課題になっている。

・社外取締役にについて

社外取締役に招聘している側としての留意点は、「社外取締役に如何に自社を知ってもらうか」、「社外取締役からの第三者的意見をどこまで自社に反映させるか」といったことであった。逆に、社外取締役として他社に出向く際の留意点は、「社外取締役としての発言が評論に終わっていないか」、「却って先方の経営効率を阻害していないか」といったことであった。

・監査役機能状況と監査環境の整備について

前述の で記述したとおり、内部統制システムは、透明性、公正性、迅速性、説明責任などの課題達成へのプロセスと言え、実際に監査役は、このプロセスチェックを既に行っており、社長の方々は、経営から独立し、全社的な視点に立つて行う監査役監査の機能を高く評価している。監査環境の整備についても積極的で、「経営と監査は表裏一体のものであり、企業への厳しい目とそれに応えようとする努力が監査のウェイトを増大させる」という感覚は各社共通であった。

・監査役への期待

社長の方々が監査役へ寄せる期待は、独立した立場での監査と率直な意見具申、内部統制システムの運用の監査、経営レベルの視点からの監査、幅広い情報の提供、専門家としてのアドバイス、現場のためになる監査、といったものであった。

事後の結果だけを見て問題点を指摘するだけの「事後監査」ではなく、取締役とともに経営全般における取締役の行為をモニタリングし、率直な意見具申をしていく「事前監査（予防監査）」が求められている。

以上