

コーポレート・ガバナンス・アワード2013

巨額の損失隠し、食品偽装問題と、企業の不祥事が次々と発覚。会社ぐるみの不正な行為を監視する仕組みであるコーポレート・ガバナンス（企業統治）、リスクマネジメントの重要性が改めて問われている。そんな中、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決していくことを目指すCSV経営を提唱する日本マネジメント総合研究所理事長の戸村智憲氏が中心になって「コーポレート・ガバナンス・アワード2013」（主催：日本マネジメント総合研究所 共催：フジサンケイビジネスアイ）が11月19日（火）、東京・新宿区のホテルグランドヒル市ヶ谷で行なわれた。半ば、経営陣に痛むような実態として「経営に資する監査」になってはいないか。ガバナンスは、どうあればいいのか。直面する問題のヒントを求めて、たくさんの実務家・専門家が熱心に耳を傾けた。

基調講演

社内でも「もの言え、唇寂しい……」とならないために、問題提起をする通報者・提言者の勇気ある行動にエールを！

「経営者の不正を通報したり、ガバナンスとして健全に対応していこうとする人が、社内で弾圧にされたり、冷遇され



戸村智憲氏

るといった企業風土がまだまだ残っているように思われます。社会として、勇気ある発言をする方達をちゃんと応援していますよと、エールを送らせていただける活動をしたと思います。至り、こうした会を開催させていたでいます」とは、「コーポレート・ガバナンス・アワード」の主宰である戸村氏。

【監査に資する経営が社会的に求められている！】

会は、主にコーポレート・ガバナンスについての講演を中心

に進められたが、冒頭の基調講演で、戸村氏は、「『経営に資する監査』と企業統治」について、次のように語っている。

「監査とは何かを、いま一度問いたす必要がある。つまり、経営に半ば痛むような、『経営に資する監査』になっていないかということです。監査とは、会計帳を見つめることでも、チェックリストや監査基準を見つめることでもなく、経営そのものを見つめていなければならぬ。監査が見つめる先

に、経営のあるべき姿が見えていることが大切なのです。また、監査はプレーキによく例えられますが、悪いことを見逃ささないでちゃんと指摘することは、下り坂でのエンジンブレーキのようなものです。最適な速度を保って、安全に走り続けるために必要なプレーキなのです」とは言え、真つ当な監査を実行しようとする、経営陣に痛突するような結果になることもある。こうした時に、精神的な独立性を保てるのかという課題

にぶつかってしまふ。

「内部監査人が人事部という組織の中枢部門に人事権によって縛られている状況で、監査が実効性を持って機能するの、という問題がありますね。諸外国では取締役会に独立役員を登用するのは常識的なことです。日本では、まだまだ抵抗があるようです。TVドラマの『半沢直樹』でもあったような『監査を乗り切れ！』ではなく、『監査に資する経営』が社会的に求められているのです。」

パネルディスカッション

コーポレート・ガバナンスの在り方をめぐり、パネルディスカッションで激突！

「コーポレート・ガバナンス・アワード2013」の後半には、日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科の井川紀道教授、社会貢献団体のディレクトフォース監査役部会会員で監査のスペシャリストである野末正博氏、それに戸村氏（司会進行）による特別パネルディスカッションが行なわれた。

【高い次元のガバナンスが、企業価値の向上に繋がる】

戸村：多くの企業が、未だ「監査に耐える」「監査を凌ぐ」経営の仕方をしている現状があります。J-SOX、あるいはISOが「監査に資する」マネジメントシステムとして活用されていないのが、とても残念です。井川先生は、常々、企業価値の向上が大事だとおっしゃって

が、具体的に、企業価値向上のために何をすればいいのでしょうか。

井川：一般的に言えば、いい戦略が重要なことの1つでしょうね。しかし、前のめりになるのではなく、例えば、その戦略に潜むリスクまで考えるバランス感覚が求められます。そういった意味でも、内部統制、ガバナンスの問題を高い次元で掲げて行くことが、企業価値の向上に繋がるのではないのでしょうか。内部統制や監査の自己点検のプロセスは、内部監査そのもの。それをさらに進化させ、次元を高めることで、企業の社会的価値まで高められる。それを実現させるためにも、会社組織を守ることを目的とした古き悪しき正義ではなく、コンプライア



野末正博氏と井川紀道氏

スという正義に目覚めた個人を、きちんとサポートしてあげることが大切になってきます。経営者に不正があれば内部通報する、告発することは、ある意味で、会社や社会を救うヒーローであるという考え方が定着してほしいですね。

戸村：正直は最良の策である、ということですね。誰に従うかではなく、何に従うかが重要なポイントだと思います。ところ

で、現実的に社長の暴走は止められるのでしょうか。

野末：その止め方を考えることこそ、監査役の仕事だと思います。私の経験から言えば、ストッパーとして社外監査役は有効です。社外の第三者の意見には客観性があり、重要性が社長にも伝わりやすいのです。

戸村：内部通報者が、社内的に弱者になっている例が多くある。こうした風土の中で、大切

なことを伝えるとしたら、何を挙げますか。

井川：やはり、内部調査をする人や内部告発者の立場が弱いことが問題。社会が、そこを丁寧に救ってあげることが大事です。マスコミも世論を盛り立てて、しっかりサポートしてくれればいいのですが。

野末：企業を健康にして継続させることが大事だと思います。会社の設立のときにやろうとした社会的役割は、今出来ているのか。経営者は、どんな計画を描いているのか。その計画をきちんと評価できる力が求められるのではないのでしょうか。そして、計画を基に、階段を一段ずつ上って行くプロセスが重要だと思います。

戸村：ありがとうございました。

講演

実践的なコーポレート・ガバナンスのノウハウとヒントが詰まった、中味の濃い講演に聞き入った

【内部統制をする余裕を生み出すための

効率化が必要】

大塚商会コンサルティングサービスセンターのシステム監査技術者で、公認情報システム監査人（CISA）でもある岸塚大季氏が、「内部統制評価の効率化ポイント」をテーマに、制度対応で終わらせないための実務について事例を挙げながら紹介した。



岸塚大季氏

「J-SOXに限って言えば、外部監査への対応ばかりで、社内に改善の提言を発信できていないことが少なくありません。こうしたことを避けるには、内部統制をする余裕を生み出すための効率化が必要」と話し、効率化に向けた4つの基本ポイントを挙げた。そのポイントとは、「評価項目の削減」「評価作業の標準化」「評価体制の見直し」「IT統制の活用」である。

「制度上評価しなくてはならない項目を、なるべく簡素化し、絞り込むことがポイントです。」

【3割近い企業が、リスクを理解しな

管理者の不正対策をしていない】

次に、アクアシステムズマネージャーで、情報セキュリティアドミニストレータの安澤弘子氏は、「情報システム部門に対する内部統制とデータベース監査」について講演。管理者対策とデータベースの重要性について語った。



安澤弘子氏

「情報システムにおいて、特別な権限を持ち、何でもできてしまう管理者の不正対策はとても重要。国内の意識調査でも、データベース管理者の10%近くが『不正をするかもしれない』と答えています。こうしたリスクを理解しながら、3割近い企業は、権限を持つアカウントの操作を記録・モニタリングしていません。重大なセキュリティ事故の原因は、内部によるものが多いためです。」

信頼は絶対に必要だが、検証（操作の記録）も重要だと言うのである。

【リスクマネジメントがガバナンスに繋がる】

続いて講師として登場したコン

サルティング会社のサイバービジネス代表取締役である戸田浩二氏は、「リスクマネジメントとコーポレートガバナンス」をテーマに、ガバナンスのあり方について語った。



戸田浩二氏

「食品偽装の問題が大きな話題になっています。リスクマネジメントとガバナンスの観点から考えると、リスクマネジメントができていなかったから、ガバナンスもうまく出来なくなっているのです。コントロールすべき要因を確実に把握すること、例えば直下型地震が発生した場合などの緊急時における法的リスクや、企業の成長戦略におけるリスクなど、要因に応じたリスクを洗い直した結果で社内をコントロールして行くことが、ガバナンスには必要です。」

組織の目的に対する不確かさをマネジメントすることが、リスクマネジメントであり、「リスク対応の評価を協議し、社内コンセンサスを得ることが大切だ」と言うのだ。