実践ガバナンス研究会１０周年記念シンポジウム
今実践すべきコーポレートガバナンスの課題
～内部監査の制度化の先に見えるもの

パネルディスカッションにおける問題提起

２０１９年9月6日

安井　肇

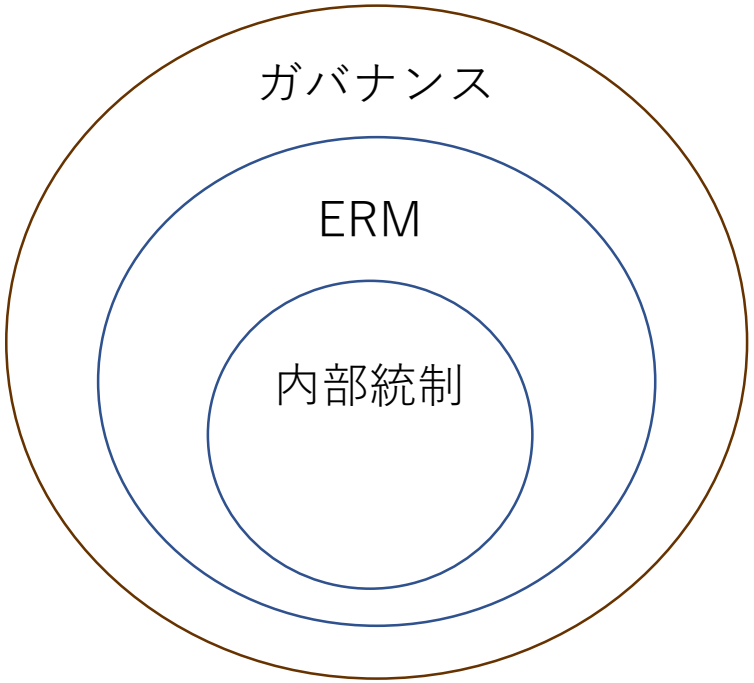
デジタル社会におけるガバナンス、内部統制の関係

➢ガバナンスと内部統制に関する従前の整理

ガバナンス；**模範的な企業活動全般に関する統治の全体像**
（＝経営者をも規律付ける）

内部統制；**企業活動が適切に遂行されるための企業内の仕組みや機能**
（＝経営者が組織の内部に構築すべきもの）

（出所；金融庁HP，企業会計審議会・内部統制部会第３回<2005年3月>議事録より抜粋）



➢COSO・ERM改訂版（2017年9月）における構成要素

- **ガバナンス**及びカルチュア
- 戦略、目的設定
- パフォーマンス
- 見直し、修正
- 情報、伝達及びコミュニケーション

―**経営者が組織の内部に構築すべきERMの構成要素に、その経営者を規律するガバナンスが入る**

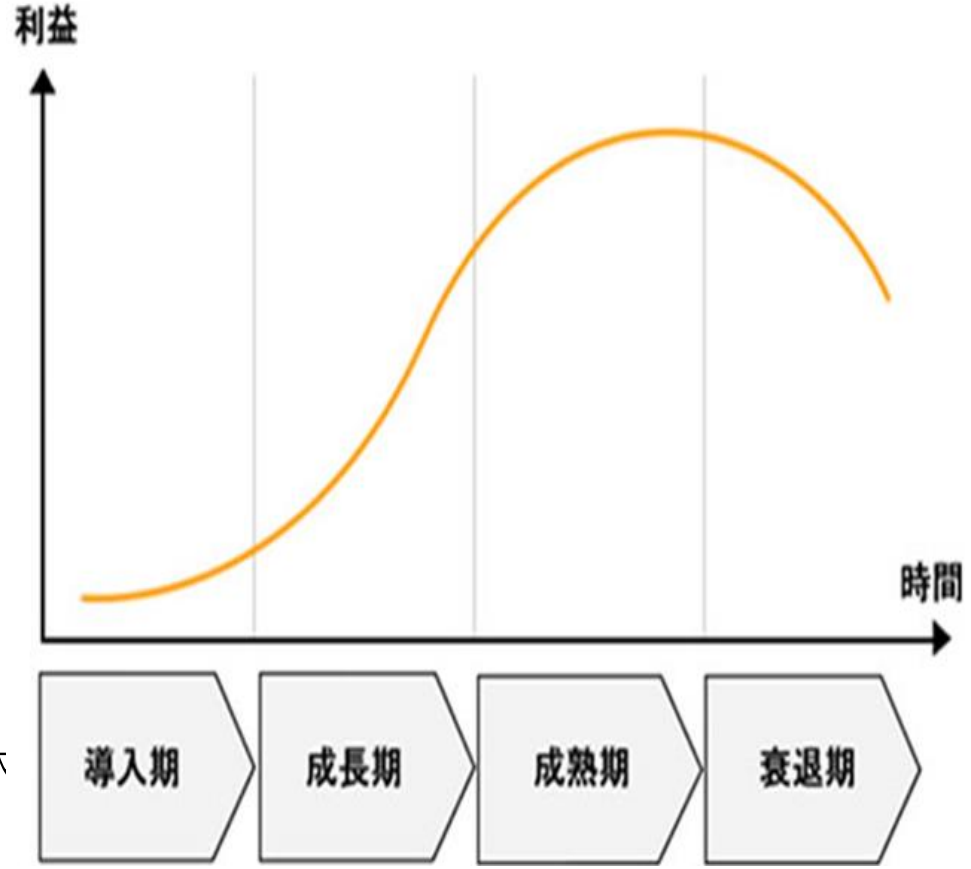
⇒これは、何を意味するのか？

持続的な企業価値創造を支えるガバナンス

➢**デジタル社会到来**の意味
－コンピューターを使えば、「素人でも玄人はだしの技」が可能
（＝パソコンとプリンターで昔印刷屋に頼んだ時のような年賀状を作成可能）

－**産業間垣根のメルトダウン**（溶解）
（ファーストリテイリング柳井社長）
「これからは情報産業とサービス業だけになる。小売業もなくなる」

－**ビジネスモデルの賞味期限が短縮化**
（ナレッジの陳腐化速度↑）
⇒R&DやM&Aによる新たなビジネスモデルの追求



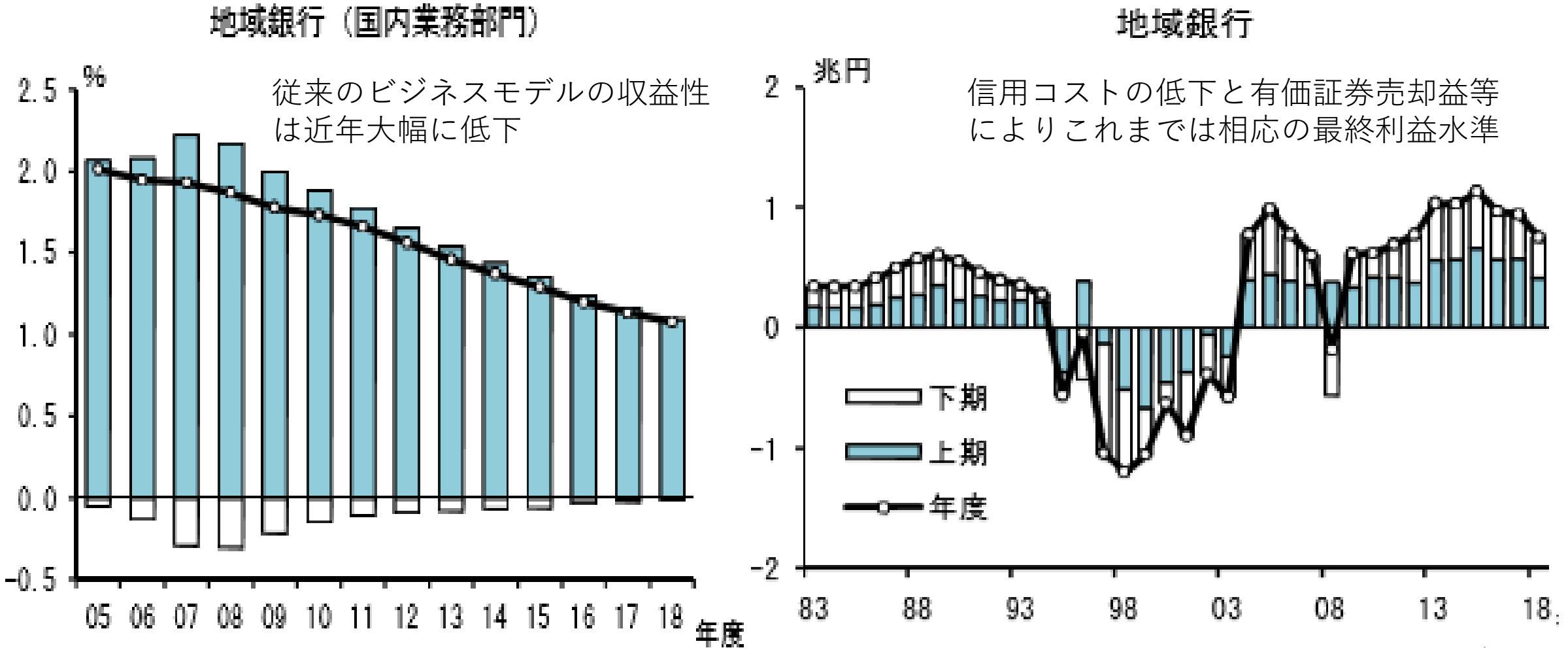
➢ガバナンスの役割
－組織の**持続可能性を担保**する
－中長期的には環境変化に合わせた**事業ポートフォリオの再構築**

ビジネスモデルの持続可能性がリスク

⇒**意味のある差別化を続けられるかがポイント**

1つの例として、地域銀行の置かれた現状

地域銀行の貸出利ザヤ（左）と当期利益（右）の推移



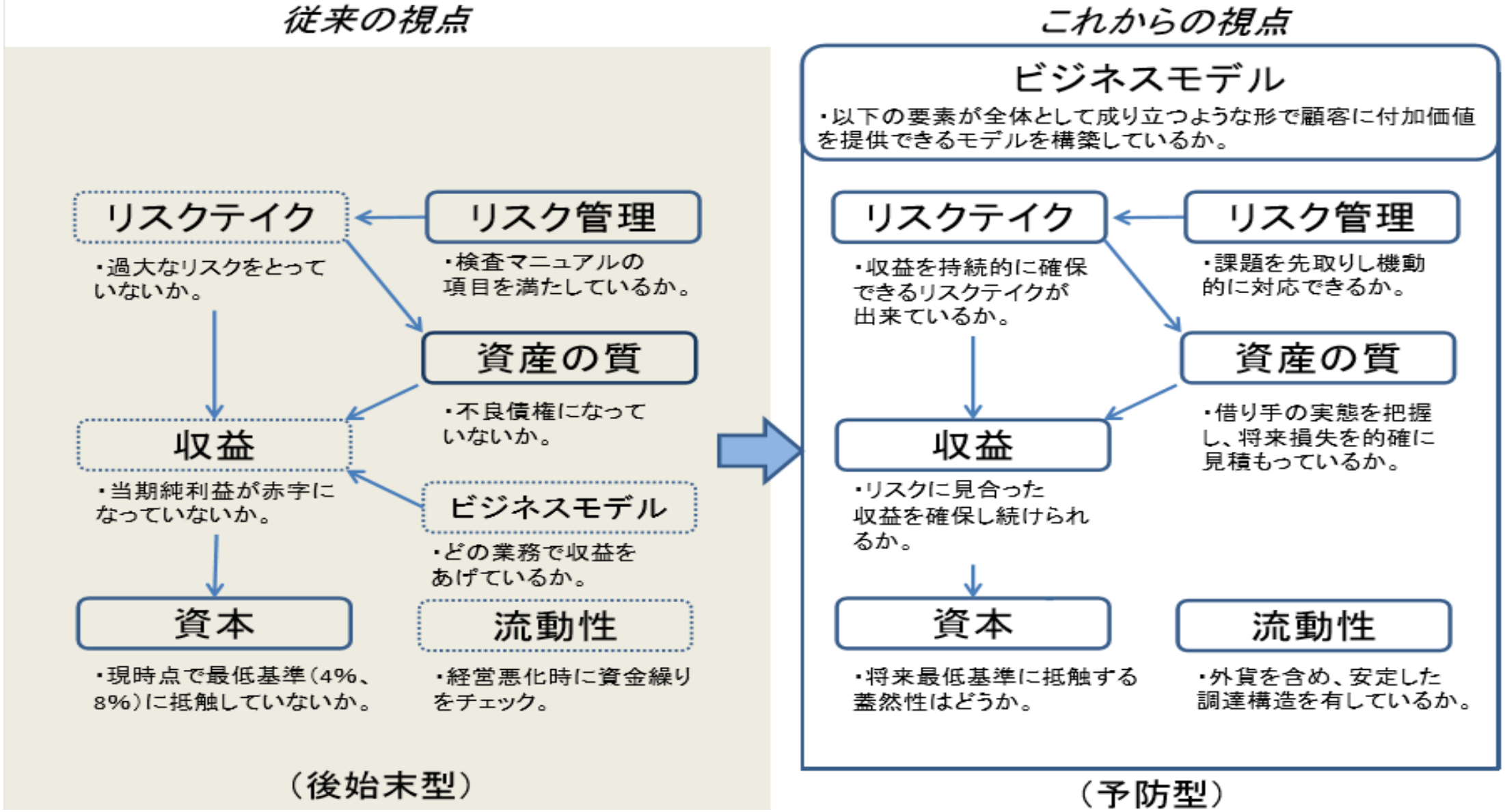
従来のビジネスモデルの収益性は近年大幅に低下

信用コストの低下と有価証券売却益等によりこれまでは相応の最終利益水準

出所；日本銀行HP,金融システムレポート別冊、2018年度の銀行・信用金庫決算より抜粋

金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針（案））の概要

金融機関の健全性の評価の視点



出所；金融庁HP, 「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方（健全性政策基本方針）」（案）の概要

デジタル化に伴うリスクの変質

- **内部統制の強化**（90年代）；

戦略目的を達成するのを阻害するもの
＝機会とリスクは、コインの裏表
⇒**「守り」のイメージ**

COSOERMの構成要素（2004年）

内部環境
目的の設定
事象の識別
リスクの評価
リスクへの対応
統制活動
情報と伝達
モニタリング

- **デジタルディスラプション時代**（昨今）

事業戦略およびビジネス目標に影響を与える不確実性
＝戦略との一体性
⇒**「攻め」のイメージ**

COSOERM改訂版(17年9月)**の構成要素**

ガバナンス*及び**カルチュア**
戦略**、目的設定
パフォーマンス
見直し、修正
情報、伝達及びコミュニケーション

＊ **次世代のビジネスモデルを常に用意するように執行サイドを監視**

＊＊ ビジネスモデルの継続可能性（＝意味のある差別化）を続けられるかがポイント

経営監査に向かう必要性とそのスキルセット

- 経営環境の変化やビジネスモデルの変革等に対応した経営監査を行うには、**これまでの内部監査とは異なるスキルセットが必要**となる

―経営環境の変化；新技術の動向、顧客行動の変化、競争企業の動向、規制内容の変化等

―内部監査部署；内部統制の有効性に対する客観的な評価だけでなく、**経営環境変化に対するビジネスモデルの有効性や持続性を客観的に評価**し、組織に対する有益な示唆を与える必要

図表１　内部監査の水準（概念図）

	第一段階（Ver.1.0）（事務不備監査）	第二段階（Ver.2.0）（リスクベース監査）	第三段階（Ver.3.0）（経営監査）
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

出所；金融庁HP、金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題（2019年６月）より抜粋

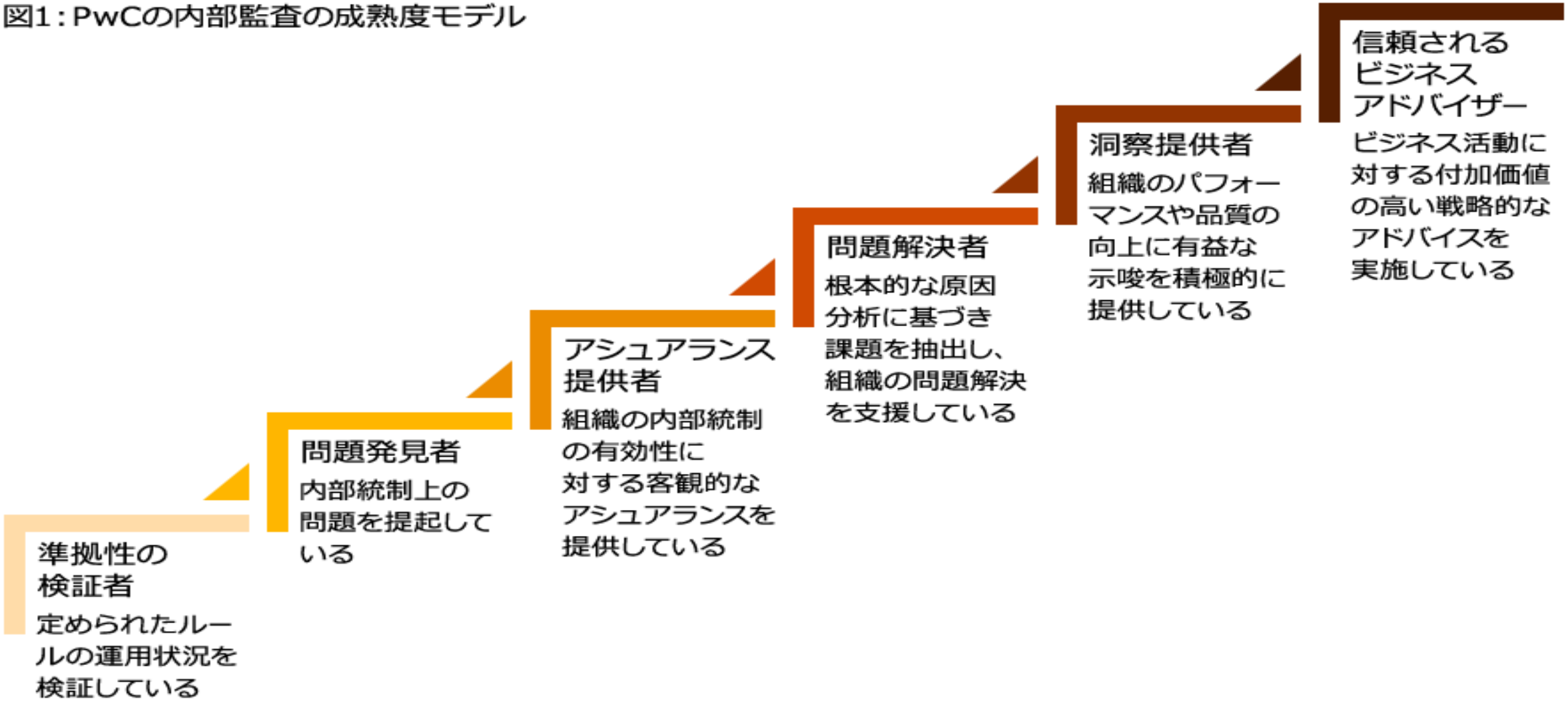
－因みに、**リスク管理部署には、経営環境を分析し、代替戦略を評価する能力***が求められる（＝**テクニカルなリスクに関する専門家では足りない**）

＊**事業毎のパフォーマンスの異常**（例、テイクしたリスクに対してパフォーマンスが低すぎないか）**を逸早く察知**

内部監査の進化

- PwCの内部監査成熟度モデルでいえば、準拠性の検証者、問題の発見者、アシュアランス提供者を越えて、**問題解決者、洞察提供者へのステージアップ**が求められる

図1：PwCの内部監査の成熟度モデル



デジタル社会におけるコンプライアンスの変質

➢ **ITの進化**は、次々と新たな商品サービスを実現するとともに、個人業績の「見える化」も実現（＝管理会計の高度化）

－デジタル社会では、十分なルール整備前に商品サービスが販売開始

－従業員は、日々与えられた個人目標達成のために懸命に努力
⇒数値目標に振回された行動に出る惧れ

∴**顧客を犠牲にした短期的な業績達成行動**；
⇒**被害者が出ると、販売企業のレピュテーション低下**

➢ 詳細なルールは被害者が出た後にしかできない可能性大
⇒**コンプライアンスは法令＜ルール＞遵守では足りない**

➢ **デジタル社会におけるコンプライアンス**
⇒**従業員が社会からの期待に反さない行動をする**

＝健全な(守りを支える)**リスクカルチュア（企業文化）の醸成が重要**

パネルディスカッション資料

企業文化に対する監査

➢**健全な企業文化**が根付いているかどうかに関するチェック

➢役職員が自社のミッション、ビジョン、バリューをきちんと理解し、具体的な場面でそれらを最終的な判断のよりどころとしているかどうか
―従業員が各自に課された**数値目標よりも優先する価値観**を持っているか

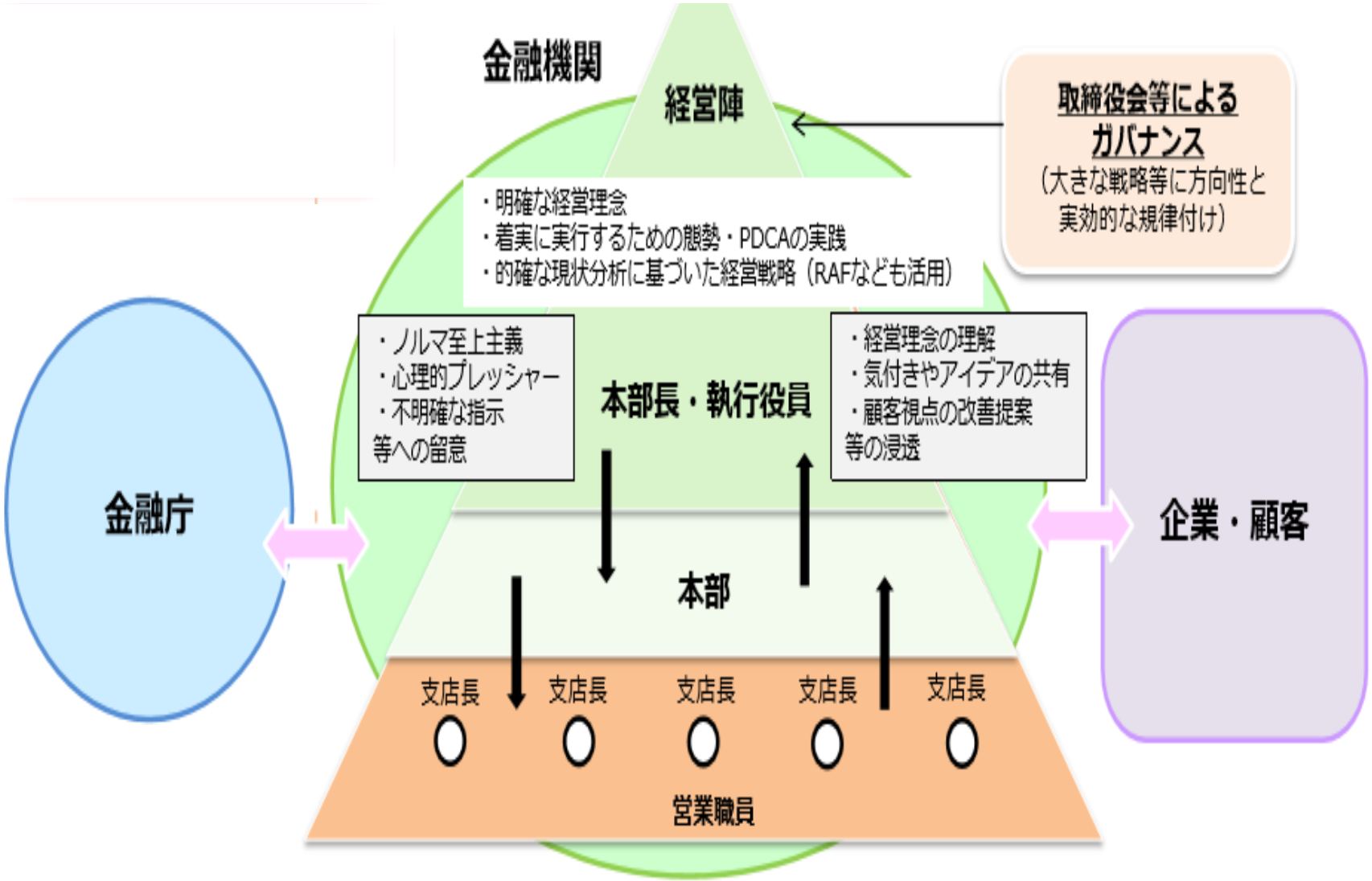
➢企業が追求している価値が経済的な利益だけでなく、**社会との共存共栄**であることを従業員が真に理解していることが重要
―SDGs**によって企業の使命を再確認**することも有用

➢企業文化に対する監査ができれば、PwCの内部監査成熟度モデルでいえば、準拠性の検証者、問題の発見者、アシュアランス提供者を越えて、問題解決者、**洞察提供者**になっているのではないか

ディスカッション・トピック

1. 内部監査の制度化
2. 三様監査／ ３線モデル
3. 監査機能の高度化
4. グループガバナンス

デジタル時代に信頼を維持向上させる経営態勢



出所；金融庁HP、2019事務年度金融行政方針より抜粋