

『今まで解明されていなかった日本の内部統制の研究』

2008. 6. 6

JSSA内部統制研究プロジェクト

内 容 目 次

1. 内部統制研究プロジェクトの活動
2. 研究の背景とニーズ
3. 日本の内部統制の仮説
4. 歴史チームの課題
5. 茶道とベストプラクティス
6. 徒弟制度における内部統制
7. 神社の持続性
8. 明治・大正期の鉱工業におけるモチベーションアップ
9. 江戸商家に見る内部統制
10. 品質向上活動に習って業務の質向上を
11. 五常(五徳)の心で経営者の自己統制を
12. 日本的内部統制を実態調査より探る

1. 内部統制研究プロジェクトの活動

(1)内部統制研究プロジェクトメンバーと研究テーマ

研究に参加したプロジェクトメンバーと研究テーマを以下に示す。

	氏 名	所 属	研 究 テ ー マ (番号:今回の中間報告の章番号)
主査	清水 恵子	新日本監査法人	5. 茶道とベストプラクティス
歴史・文化チーム／品質管理チーム	三浦 泰史	三浦泰史公認会計士事務所	
	福田 茂雄	太陽ASG監査法人	7. 神社の持続性
	多和田 肇	新日鉱IT株式会社	8. 明治・大正期の鉱工業におけるモチベーションアップ
	高橋 明彦	筑波大学大学院	9. 江戸商家に見る内部統制
	山下 幸三	ネットソリューションコンサルティング	10. 品質向上活動に習って業務の質向上を
	植野 俊雄	I S U	11. 五常(五徳)の心で経営者の自己統制を
	宮城 郁美	A S t a r	12. 日本的内部統制を実態調査より探る

1. 内部統制研究プロジェクトの活動

(2)内部統制研究プロジェクトの2007年度研究テーマ

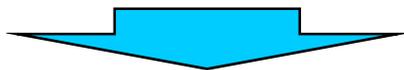
1. 日本の内部統制について検討する
 - ・ 稟議制度や中間管理職のエンパワーメント
 - ・ 信頼関係を基礎としたゆるやかな管理
 - ・ 融通の利く柔軟性
 - ・ QC運動に代表されるボトムアップからの改善
2. 今まで解明されていなかった日本モデルを説明する
3. 米国型の内部統制と日本はどう融和するかを検討する
4. E Aの全体最適の理念は生かせるかを検討する

(3)活動期間

2007年7月～2008年4月 隔月1～2回会合開催を予定。
実績として、会合を7/10、9/12、10/22、1/28、2/25、3/25、4/25に開催した。

2. 研究の背景とニーズ

金融商品取引法(以下J-SOX法と記述する)が適用され、内部統制への取り組みが慌しく行われているが、まずは文書化などで形を整えることが優先されているように受け取れる。



日本古来から行われてきた「日本の統制」を活用したほうが、米SOXの流れから作られたやり方より、日本に適した方法ではないかと感じた。

- 日本人は相互の信頼感に基づいた性善説の考え方を基本においているので、特に現場の従業員にとっては、米国流をそのまま受け入れることに対して、これまで培ってきた相互の信頼関係を否定し、良い面を損なうことにもなりかねず、必ずしも得策ではないと思われる。



このような状況の中で、日本古来から行われてきた「日本の統制」を探して、ひも解き、それが現在の企業の内部統制としての活用できないかを研究。

歴史文化チーム

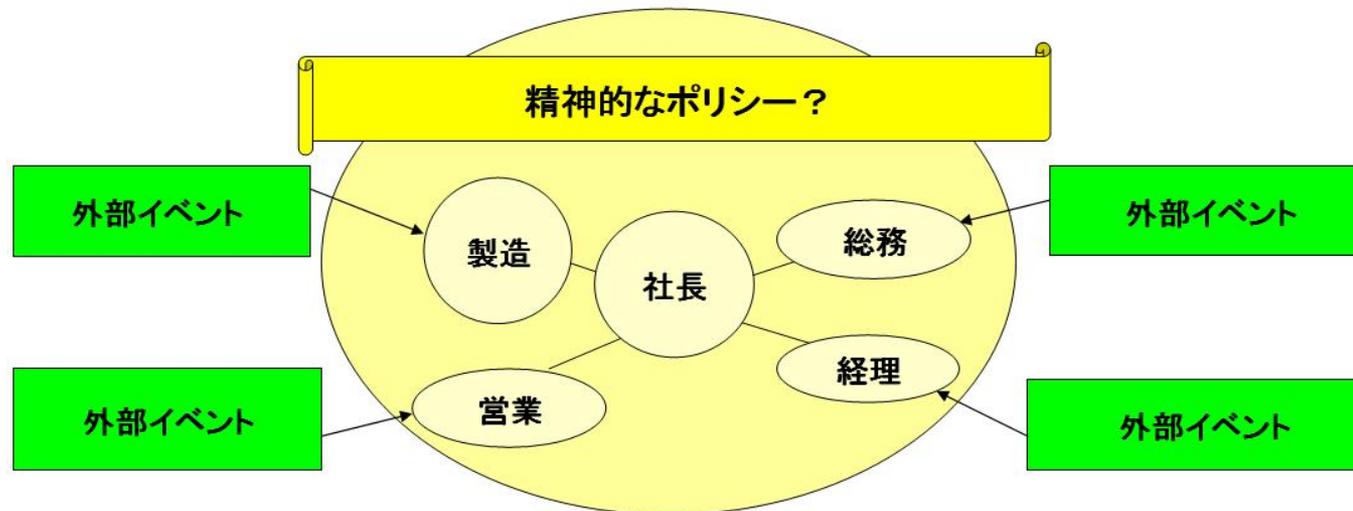
品質管理チーム

3. 日本の内部統制の仮説

従来、言われている日本的とは何かを解明するための仮説

日本的とは、明確なルールや厳格な業務分担がなくても、全体としてうまくいっていることについて、漠然とした縛りでも共通の認識とか、共通の倫理観等で統制されている

- ・指揮者がいなくても、日本の音楽(長唄等)は全体にひとつの曲として演奏されている
- ・自分の担当でなくても、他人のやり忘れや落ち度をカバーして仕事していく気配りとチームワーク
- ・グループとしての力を制御するポリシーはどのように存在し浸透しているか
- ・外部イベントに対して各自が反応し並行処理をしながら、大きなポリシーで統率されて全体として動くシステムを想定





4. 歴史チームの課題

日本にも内部統制はあるはず

日本の統制の特徴は何か

本当にトップダウンはないのか

なにが統制の鍵か

リスクに該当する言葉、概念は何か？リスク管理はあったはず

成果主義ではない何がやる気の原因か

歴史の中から探る日本的な内部統制

現時点では歴史の例を調査中である



5. 茶道とベストプラクティス

茶道はお茶を点てる機能のベストプラクティス

無駄が無い、重複が無い

その作法をまもればお茶の準備から片づけまで一連の動作がすべてできる:但し流派がある

茶道の精神性

客と向き合う:もてなし

型を守る

型にとらわれない
自らの世界

6. 徒弟制度における内部統制

1. 序論

職人の技能の伝承・・・内部統制があるはず

職人とは・・・ある材料から別なものを作り出す特殊な能力をもつ人々

→手でものを作り、生計をなす人々→大量生産には向かない

→中小企業に多い→日本の経済発展の根幹を支えてきた。

→日本の職人の徒弟制度に着目

2. 日本の徒弟制度の特徴・・・どのような内部統制があるのか

・職人氣質

職人としての倫理観の育成と教育

・技術の伝承

技を盗め

・技術の漏洩防止

一子相伝

・技術の向上

???

3. 海外の職人の制度の対比による検討

・ギルド

・ドイツのマイスター

・イタリアのマエストロ

・アメリカは????

7. 神社の持続性

神社持続性の要因

神社持続性の要素として二つ挙げられる。

- 一つはスポンサーは誰か。現代でいう企業、投資家がこれにあたる。
- 二つ目は神社を支える人々のエートス(意識形態)は何か。

以上の観点から作成した歴史表は、神社を支えた「経済的基盤」と「受容者の規模」を反映させた。

神社の歴史から理解できるように、神社を担ってきた歴史的・文化的【祭儀】の形態は世界の『文明国』のなかで珍しいほどの等質性を、遅くも後期古墳時代から現代に至る千数百年にわたって引き続き保持して来たことがわかる。

古くから『くに』が深くかかわり、国家が『国家神道』の名の下に神社神道を強制的に利用してきた側面があったとしても、そこには、神社神道を受容してきた日本人の「よろずの神」＝神木から神石に至る様々な自然物象をそのまま神とする素朴な信仰心があった。

神社神道は、理論的経典がなく、個人の強い信仰を必ずしも要求しない。

ところが西洋のキリスト教は、人間が生まれながらにして罪深く、キリストに帰依することによって、永遠の命を施され救われるとする。

神主の簡易なお払いによって汚れを清めることで良しとする神社は、現代なお、ごりやく(利益)にあずかろうとする日本人の信仰心を集めている。

初詣や七五三は、生活習慣として根付いている。

地鎮祭、家内安全、商売繁盛、受験祈願・豊作大漁など
各種祈願に、何千万の日本人が神社を参拝し、
ビジネスとして成立している。

その意味で伊勢神宮は、「神宮庁」が戦後に廃止されたにもかかわらず、残存させて全国の神社のビジネスを支えてきた。

参考文献

- (1) 丸山眞男『日本の思想』(岩波新書、1961年)
- (2) 末木文美士『日本宗教史』(岩波新書、2006年)
- (3) 梶村秀樹『朝鮮を知る辞典』(平凡社、1986年)
- (4) 上山春平『日本「神社」総覧』(新人物往来社、平成4年)
- (5) 坂本是丸『近代の神社神道』(弘文堂、平成17年)
- (6) 森茂起『埋葬と亡霊』(人文書院、2005年)
- (7) 全浩天『古代朝日関係史ノート』(そしえて、1985年)

7. 神社の持続性

日本独自の内部統制について

米国の内部統制制度＝ガイダンスの持続性には、
キリスト教の厳密な教理、聖職者と信徒関係による信仰告白の様式が反映している。

日本の内部統制ガイダンスの持続性には、
ごりやく(利益)さえあれば受容する日本的合理精神が内部統制に反映される独創性が望まれている。

それは、あたかも「企業価値」が企業の決算短信から評価されるのではなく、
企業の持続性＝永続性を元に各投資家に循環するキャッシュフローによって評価される現在価値と類似している。

従って3,800社以上に及ぶ上場企業が企業の永続性を評価・担保する内部統制にご利益があるガイダンス構築を提供できること。

神社のように神祇崇拜(簡単なくじ)によるISの内部統制ツールの提供が望まれる。

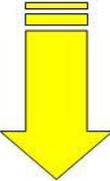
即ち、アクセスすれば統制結果が表示されるとか、その他、企業の永続性を表示するCSR(地域社会貢献度)等々の付加価値を内部統制基準で採用する。

日本の企業では、性善説に基づいて、職務分掌の分離を図っていない部門を多くみかけるが、内部統制の補完措置によって対応できる企業レベル・規模に対応した内部統制ガイダンスも望まれる。

金融業も製造業もグローバル化の名において等しい内部統制ガイダンスでがんじがらめにするのではなく、補完措置により独自の対応ができる創造性の発揮が現実的ではなからうか。

7. 社社の持続性

内部統制ガイドライン の方向		日本独自の内部統制創造課題	
項目	方向	方法=委員会	
機能面	ガイドライン の位置づけ	グローバル化 & 地域性を 配慮したガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 基準の変更・改善に上場企業を参加させる
	受容化	遵守・順応に対するごりやく (利益)の明示	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 価値の創造 ➢ CSR
	統制活動	評価ガイドライン=本社と子 会社の明確な差異アプロー チ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Webによるモニタリングの ツール提供ー減価償却から経費に よる内部統制コストの削減ー ➢ 評価基準の提示



8. 明治・大正期の鉱工業におけるモチベーションアップ

仮説: 日本が近代化した明治・大正期においてどのように従業員のモチベーションアップが行われたのか考察すると、内部統制という点において現代に適用できることがあるのではないか。

(1) 明治・大正期の鉱工業に着目した理由

- 日本の旧来型の経営の枠組みと西洋的な枠組みがぶつかり合った中で、それらを止揚して実際の経営を行っていたと思われる。
- モデルとして選んだ企業は新興財閥の祖を築いた企業であり、旧来の財閥であった企業よりも典型的に日本の近代化が表現されていると考えた。

(2) モチベーションアップのモデルケース

- 当該企業で明治末期から大正初期に行われた煙害への取り組みを取り上げる
- 現代から見ると時代的な限界はあったにせよ、科学的な手法により、状況を改善する方策を立て、日本人技術者の手によって達成した。
- このことにより、企業内に経営者と従業員の間に行動規範が共有され、地域住民と共同して事態に対処することにより相互に信頼感が生じ、地域と企業の関係の確立が企業の行動規範として確立されたと考えられる。
- 公害対策というややもすれば「国が決めた基準で最低限実施すればよい」という発想に陥りがちであるが、企業自らの規範によって対処したことで従業員のモチベーションがアップした。

(3) 今後の課題

- 今回考察した明治・大正期における企業のモチベーションアップのケースから、思想的な背景を考察し、現代に適用可能な点があるのかを考察することは今後の課題である。

9. 江戸商家に見る内部統制

＜テーマ＞江戸時代商家では
店の秩序維持はどのようになされていたのか？

＜商家の構成＞

- 1) 商家の構成員 → 「旦那」と「番頭」「手代」「子供」
- 2) 商家に奉公するとは → 商家という「家」との関係 「就家」
- 3) 商家の種類
→ 「旦那」の関わりを見る「白木屋」と「越後屋」

＜商家と外部との関係＞

- 4) 商家での秩序維持
→ 「掟」と内部完結型の統制 「自警組織」
- 5) 商家存続の脅威は？ → 公儀との関係
- 6) 株に基づく商家権益の維持 → 公儀と仲間の関係
- 7) 沙汰とは？ → 公儀による沙汰 「表沙汰」

9. 江戸商家に見る内部統制

<考察の視点>

- ・江戸時代の商家の内部秩序維持のあり方から見えてくる現代との相似点と相違点
- ・組織にとっての脅威とは何か？
- ・組織の意志の具有する「旦那」の種類の差異からどのような違いがあるのか？
- ・「旦那」の示す意思の枠組みは、どのように実際統制に反映したのか？

<手順>

- ・「旦那」の関わりに見る「白木屋」と「越後屋」を着眼点として、前期に「白木屋」を取り上げ、後期に「越後屋」の史料を考察することとしたい。

10. 品質向上活動に習って業務の質向上を

仮説:業務の質向上によって、内部統制以上の効果を生むはず

(a) 統制でなく、“業務の質”の向上を支援

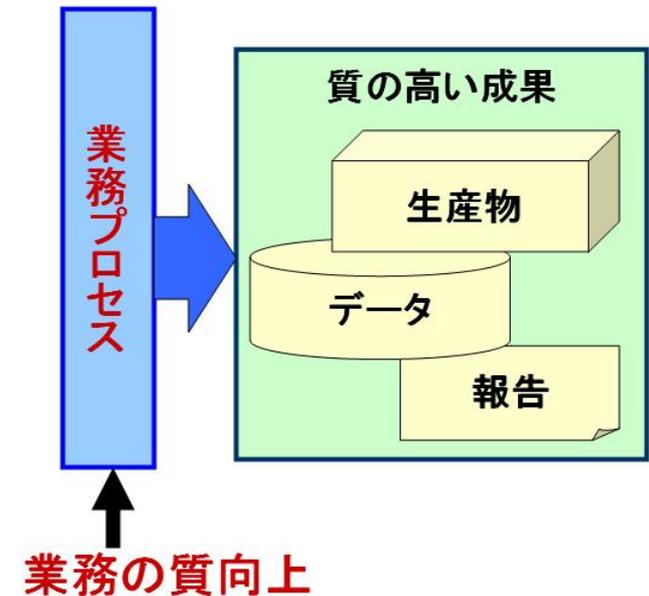
- 内部統制目標を「業務の質目標」に転化する。
- 従業員を統制しない、業務の質向上の目標達成を支援する。
- 結果でなく業務プロセスの質向上を評価する。
- キーコントロールは、「業務の質工程表」の重点管理項目(コントロール)として設定する。
- 従業員は、担当する業務プロセスの質目標を設定・達成し、さらに継続的に改善する。

(b) 監視でなく、自発性、自立性を促進

- 従業員が自ら「業務の質目標」を設定し自発的、自律的に活動する。
- 従業員の動機付け、意識向上、働きがいを醸成する。
- 経営者と従業員が世のため人のためという価値観、行動規範(企業文化)を共有する。
- 発見的でなく予防的措置を重視して促進する。

(c) 管理でなく、チームワークによる啓蒙、監視、改善活動を重視

- 職場の小集団での啓蒙活動、相互監視、改善活動を促進する。



10. 品質向上活動に習って業務の質向上を

検証:業務の質向上によって、製品・サービスの品質が向上した

日本の現場では、設計・製造・サービスの業務の継続的な改善活動を行い、業務の質向上したことによって、高品質な製品・サービスの提供に寄与している。

検証:日本の現場で、業務の継続的な改善で質向上が行われる背景

(1)業務の継続的改善で質向上が行われる労働環境

会社人間(終身雇用)、ジェネラリスト化、性善説、姿勢(モラル)重視の評価

(2)意思決定・業務遂行方法

合議による意思決定・情報共有、共同作業、現場主義、従業員の自発性、改善活動

(3)業務の質の管理

質の高い仕事に対する価値観(職人氣質)、従業員の自発的な改善、質の作り込み(予防的な対策)

次の表に、業務の質に関係する日本の考え方及び欧米との比較を示す。

10. 品質向上活動に習って業務の質向上を

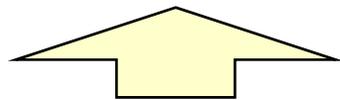
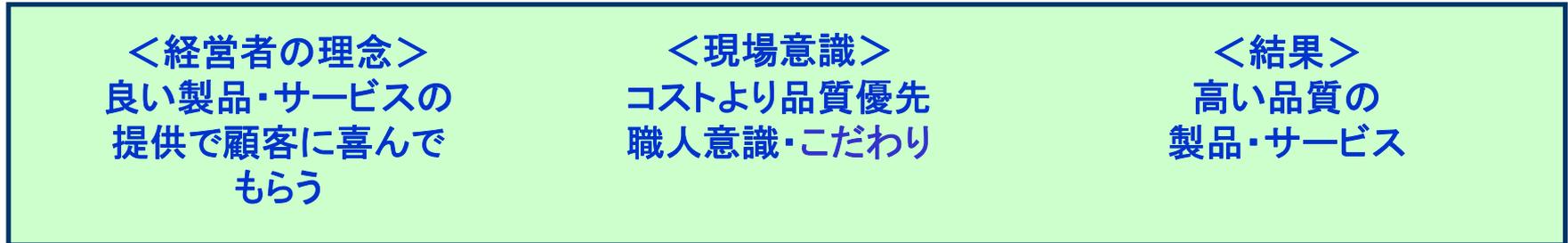
業務の質に関する日本の考え方及び欧米との比較

	日本的	欧米的
品質管理の原則	品質を作り込む (不良品を出さない)	検査して不良品を排除
	次工程はお客様	最終工程で独立検査
	物理的(現場主義)	理論的(机上テスト)
進め方	自発的(従業員)	強制的
	品質文化(品質への 価値観・行動規範)	プラクティス
	創意・工夫	標準化
	予防的	発見的
	改善	改革
	継続的	単発的
人	性善説(信頼)	性悪説(罰則)
	勤勉	柔軟
	和(チーム)	競争(個人)
	会社人間(終身雇用)	短期的雇用関係
	ジェネラリスト	スペシャリスト
	一般社員	プロフェッショナル

	日本的	欧米的
評価	取組姿勢重視	結果重視
	経歴・人物	テスト・資格
教育・訓練	上意下達、 自発的勉強会	育成プログラム
判断基準	裁量(常識的)	目標・基準
	連続アナログ的	白黒・デジタル的
統制	統制してはいけ ない、刺激を与え るだけ	ルール化して 統制
調整	人手	自動化
決着の つけ方	和解(玉虫色)	訴訟(白黒)
意思表示・ 伝達	暗黙的	明示的

11. 五常(五徳)の心で経営者の自己統制を

仮説: 経営者の心を統制すれば、経営も現場も自己統制される



経営者の姿勢の問題 ← 経営者の心を統制要

11. 五常(五徳)の心で経営者の自己統制を

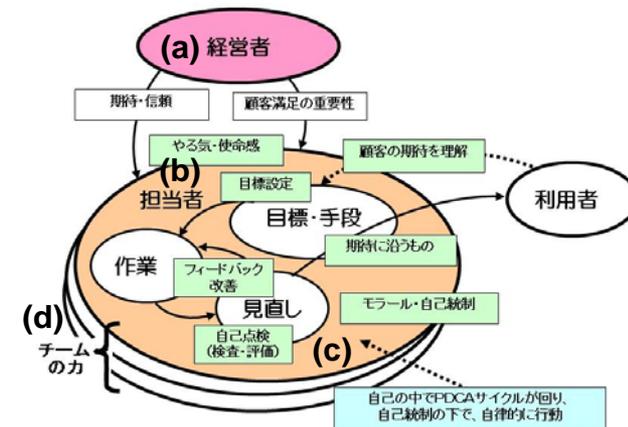
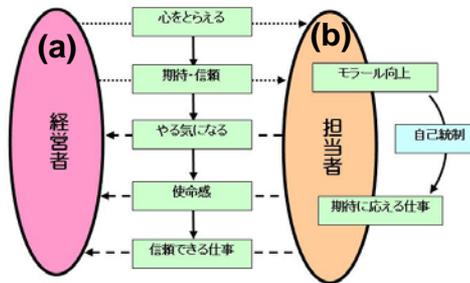
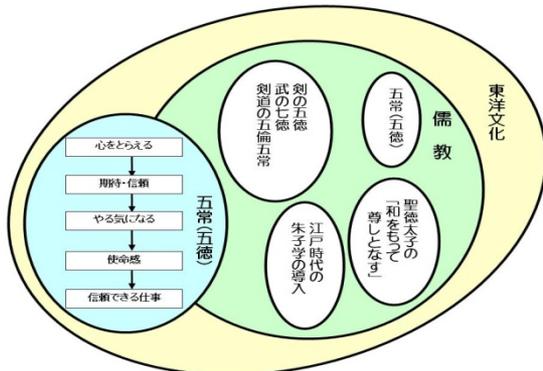
検証1: 儒教の五常(五徳: 仁・義・礼・知・信)、
聖徳太子の和の精神などの影響により、
チームで協力し、
主(あるじ)の期待に応える仕事をする
ことに喜びを持つ

東洋文化・儒教の基づく日本的な統制

- 集団性・共認性
- 儒教の五常「仁・義・礼・知・信」によって自身の行動を正す
- 人を信じ行為を疑わない(性善説)
監査はしないか、しても人を見る程度
- 合議性による合意形成による共同目標
目標設定による 団結の強化
- 集団生活による協調・協同作業
全員での目標達成努力
- 仲間意識による情報共有
集団生活により仲間の相互監視によるけん制

検証2: 経営者が社員の心をとらえ
期待・信頼することで、
現場は期待に応える成果を発揮

- (a) 経営者が心をとらえ、従業員に対して期待・信頼することで、
- (b) 従業員はやる気になり、使命感が醸成され、信頼できる仕事を行う
- (c) 顧客の期待を理解し、作業を自己点検し、期待を上回る成果を出そうと、自己統制する
- (d) チームワークによって、各人に蓄積された能力を集めて、集団として高い能力を発揮



11. 五常(五徳)の心で経営者の自己統制を

仮説: 五徳で経営者に縛りを与えられ、製品・サービスも財務も高信頼へ

五徳(五常)	意味	商品・サービス・経営の質	財務会計の信頼性	
仁	<ul style="list-style-type: none"> 自分を愛し 身近な人間を愛し 広く人を愛する 人を思いやる 同情心 	お客を喜ばす	適正価格	販売・受注・売上価格は適正か
		チーム制 大部屋主義 仲間との和 会社家族主義	情報共有	合議されているか 社内の透明性が高いか
			適正仕入れ	仕入れ価格・委託料は適正か
			社員への適正報酬	給料は労働に見合って支払われているか
家族の幸せ	役員への適正報酬	役員報酬は利益に見合ったものか		
義	<ul style="list-style-type: none"> 正義を貫く 正義感 	偽らない	偽らない 正確	金額・時期・科目・適用に誤りはないか 粉飾はないか
		創業者の心を尊ぶ・のれん	会社を潰さない	健全経営か、無理はないか、要改善点が放置されていないか
		株主に対する感謝	正直(赤字でも)	株主への報告に漏れ・誤り・偽りがないか
礼	<ul style="list-style-type: none"> 礼を尽くす 秩序を与える礼儀・礼節 社会的節度 	社会秩序を乱さない	一貫性	一貫性ある会計方法か 資産の評価は適正か
		株主への配当	適正配当	適正な配当か
智	<ul style="list-style-type: none"> 人や物事の善悪を正しく判断する知恵 学問に励む 道徳的分別 	良い機能・良い品質 品質の作り込み 信頼のブランド	適正利益の確保	付加価値を生み出しているか 事業は適正利益を生み出しているか 適当な値引き営業をしていないか
		技術を磨く 職人気質 改善	適正な経営判断	永続性ある事業を目指して、技術開発しているか
		仕事に誇り 己を展ばす	財務の健全化	収支バランスは適正か キャッシュフローは適正か
		集団とし力量を発揮	合議と作業協力	皆で知恵を出し合い決定し、皆で協力して作業しているか (情報共有、共同作業、牽制)
信	<ul style="list-style-type: none"> 心と言葉・行いが一致し嘘がないこと 人に信頼される 人のもつ価値 	良い製品・サービス提供の理念 正確な情報を提供	信頼を裏切らない 誤りのない	入金・支払・発生費用・評価の金額、時期、科目、その他適用に 偽り・漏れはないか 利益供与・裏金・横領はないか
			安定した財務体質	資金・資産の額・評価は適正か
		信頼される人になる	事業継続	適正な引当が行われているか

12. 日本的内部統制を実態より探る

仮説: 米SOXをベースにしたJ-SOXの内部統制でも、
日本的な統制と融合させて日本流に上手く運用できるはず

検証(1)J-SOXの枠組みについて、

◇米SOXでは監査人が直接内部統制の有効性について意見を表明するのに対して、日本では、経営者の評価結果が妥当で有る事に対して監査人が意見を表明する。(日本では、ダイレクトレポーティングが不採用)

◇枠組みでは、COSOにはない「資産の保存」や「ITへの対応」が日本では追加されている等が上げられる。

→ このような特徴は、“日本的な統制”を融合したものといえる。

検証(2)企業での取り組みについて、

各種企業を訪問し、体制面等内部統制に係わる調査をした。(次スライド)

◇組織としては、内部統制委員会、CSR委員会等、各社によってポリシーの違いにより名称が異なるが、何らかの体制が社長の元に組織されて、トップダウンで組織化され取り組まれていた。

◇統制(コントロール)は、セルフコントロール等の穏やかなコントロール等を採用している。日本的な考えの“セルフコントロール”を、米国的な内部統制の考えと、融和させていた。

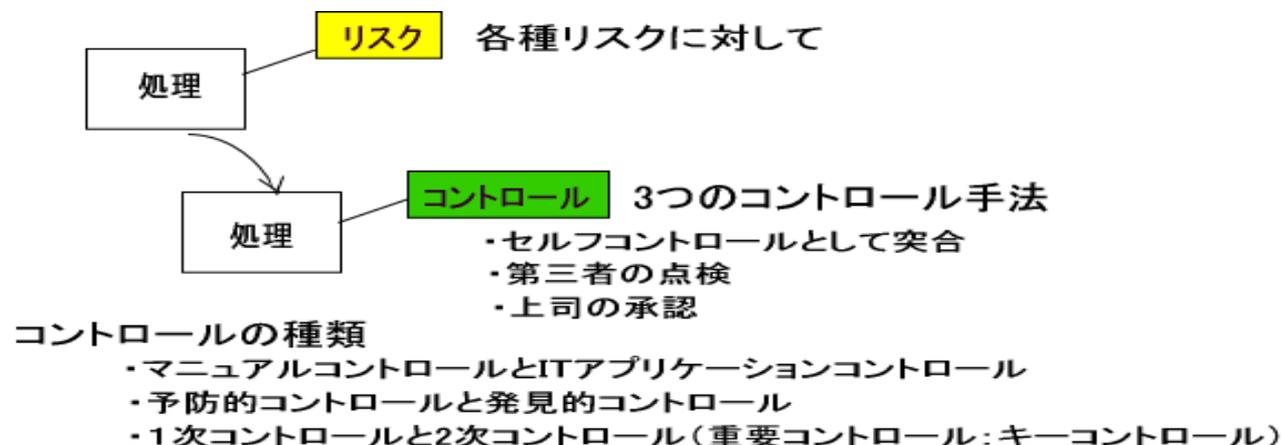
◇日本の特性である資産の保全への取り組み

→ これらは、米国的な内部統制に“日本的な統制”を融合したものといえる。

12. 日本的内部統制を実態より探る

日本的統制の調査結果例

1. コントロール(発生するリスクと統制の関係)



2. 資産保全(職務分掌表)

重要な経理サイクルにおける職務の分離(職務分離表)				
会社名				
会社報告単位(会社または事業所)名		会社		
日付		2007/11/28		
		〇〇費プロセスのサイクル		
	記録	承認 (上司)	コントロール (照合行為・チェック)	資産の保全 (現物の取り扱い)
〇〇費		各部門責任者	部門担当者	営業所担当者
〇〇管理費		部門責任者	部門担当者	
仕訳入力	部門担当者	部門責任者	経理課長	