

JSSA内部統制研究プロジェクトによる「日本に何を残すか」の研究成果報告

『日本に何を残すか』

2010. 6. 4

JSSA内部統制研究プロジェクト

発表者 清水恵子・三浦泰史

内 容 目 次

- 1. 内部統制研究プロジェクトの活動**
- 2. 過去の研究に対する疑問への仮設**
- 3. 今後の研究テーマ**

1. 内部統制研究プロジェクトの活動

1.1 今年の活動

年 月	活動内容	テーマ	講演者等
2009年10月	講師による講演	BCP特にテロ等の危機管理をテーマとし、講演後、ディスカッション	ニュートン・コンサルティング株式会社 副島様
2009年11月	講師による講演	企業の持続性(老舗倒産事例や成功事例)をテーマとし、講演後、ディスカッション	帝国データバンク 昌木様
2010年2月	研究会発表	内部統制プロジェクト研究発表、パネルディスカッション	清水、国島、山下、三浦

- ・今年度は、月1回程度定例会を開催
- ・外部講師に講演を依頼し、講演後、ディスカッションを実施(次年度も継続予定)
- ・月例会での発表

1.2 月研究会

1. 内部統制プロジェクト研究発表:

発表1 「自律的な振る舞いを許容する内部統制」

国島義明（株式会社富士通総研）

発表2 「日本の中小企業の卓越性と企業統治モデル」

山下幸三（ネットソリューション コンサルティング）

2. パネルディスカッション: 「日本企業の持続性と内部統制」

**参加者: 研究プロジェクト主査 清水恵子氏(公認会計士)、
国島氏、山下氏、**

司会: 三浦泰史氏(公認会計士)

1.3 内部統制研究プロジェクトの活動

(1) 昨年の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
主査	清水 恵子	新日本有限責任監査法人	茶道とベストプラクティス(要求工学の視点から)
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	江戸幕府を存続させた武家社会における内部統制
	山下 幸三	ネットソリューションコンサルティング	日本企業の卓越性と企業統治モデル
	植野 俊雄	ISU	五常(五徳)の心で経営者の自己統制を
	国島 義明	富士通総研	自律的な振舞いを許容する内部統制
	宮城 郁美	AStar	日本的内部統制を実態調査より探る
	多和田 肇	新日鉱IT株式会社	比較制度分析をもとにした現代日本企業における内部統制の考察
	福田 茂雄	太陽ASG有限責任監査法人	社社の持続性 -モラルが根幹-

2. 過去の研究に対する疑問への仮設

2.1 これまでの研究に対する疑問の例

1. 日本は、欧米と異なり、壊滅的な戦闘がなかったことにより、変化が少なかったために生き残れたのではないか。世界の激動に日本的企業は対処できるか
2. 終身雇用や社会の倫理感が薄れた現代では、従来の性善説を前提とできないのではないか
3. トップが部下を信頼する日本的システムに、説明できる根拠はどこにあるか
4. 互いに助け合う自律的振る舞いは海外では排除されるが、内部統制は日本の氣を利かせて助け合う文化を認めるか

2.2 長生きする日本の統治への仮設

日本の統治が長生きしたのは、たまたま、外国からの侵略がなかったからで単なる幸運ではないか

ヨーロッパをはじめとする諸外国では、王族と結びついたファミリー企業や産業革命以降の産業化の波で多くの企業が誕生したが、その多くは消滅している。ヨーロッパの200年以上の企業は、ドイツの800社、フランス、英国、オランダ等でいずれも300社以下と少ない。アメリカは、建国230年ながら200年以上の企業が14社、アジアでは、中国で200年以上が9社のみ、韓国には、100年企業は無く80年が3社のみ等と極めて少ない。

このように、日本に長寿企業が多いのは、歴史的に、諸外国に比べて、平和で、戦争、革命、反乱等が少なかったことにもよるが、自己利益を追求して成長機会を奪い合うような欧米流文化でなく日本固有の持続的な成長をもたらす経営要素やベストプラクティスがあったからではないかと考えられる。

環境の変化に対する予見性、適応性が高い集団であり企業の永続性を重視するが、環境の変化に対応して、分社化や方向性の軌道修正も決断する。



2.3 終身雇用や社会の倫理感が薄れた現代では従来の性善を前提とできないのではないか

今後の重要テーマ

- **互いの信頼、安定した待遇がやる気をひきだす**
- **高収益の中小企業の例： 倫理観の確立は可能か**
- **成果主義の失敗： いかなる評価が良いか**
- **持続可能を目指すことにより恒常性(ホメオスタシス)を維持することが可能ではないか**
- **目先の利益ではなく長期の目標を目指す**

動作原理モデル

(ソフトウェアエージェントモデルのアナロジー)

2.3 トップが部下を信頼する日本的システムに説明できる根拠はどこにあるか、

茶道の稽古に理念に見られる日本的統制は先輩の行動に習う:

文書化ありきでは無い、型(茶を点てる約束事)があり、稽古(「古(いにしえ)を稽(かんが)う」古人を思い経験に習う)経験知OJT?

日本の統制は先輩を見習う行動をまねることにより成立する(BSC学習と成長)

「茶の湯とは、耳に伝えて目に伝え、心に伝え、一筆もなし」

表千家不審庵http://www.omotesenke.jp/chanoyu/5_1_4.html より一部抜粋

実際の現場ではマニュアルでは無く、先輩の行動を見習う、型を実践により身につけることが重要である

これはしつけと言う表現になる(業務改善)の理論もある

(良い行動の習慣化:キャリアを作る9つの習慣／高橋俊介)

2.4 互いに助け合う自律的振る舞いは海外では排除されるが、内部統制は日本の氣を利かせて助け合う文化を認めるか

- ・ 他からの承認や監視では無く、型の約束事を守ることによる自立的な統制
- ・ それぞれの仕事の型を守ることと、型の基本となる精神が明快である
- ・ 目的が共有されることにより、助け合いが可能
- ・ 多機能による合理化(一人が何役もできる)
- ・ 組織力、現場力(ボトムアップとリーダーシップのバランス)

3. 今後の研究テーマ

3.1 内部統制のこれからの方向性

J-SOXのブーム？はさったが、IFRSなど投資市場の透明性、国際化の要請、ガバナンス体制の強化は依然として求められる。ガバナンスの一環としての会社法の改正の動向など、内部統制の今後の取り組むべき課題が残っている。

3.2 今年の研究

過去の分析による日本の特徴に対する疑問への回答としての仮説を検証し、現代に何を残して日本の競争優位を確保するかを解明する。

日本が過去に外国から文化を受け入れて発展してきたように、今後も発展するために、内部統制を日本のものとして活用し、発展を目指すための研究。

今までは、過去の歴史等の分析とその分析に対していくつかの批判と現代の日本ではできないとの反論を研究してきたが、今年度は、過去から学んだものを現代の内部統制に生かすための理論的研究を行う。

今後の日本の統制モデルを検討し、実務に生かす