

監査役・いたさんのオピニオン No.1

内部監査や内部統制をめぐる11の提起・提言(異論・暴論)

2009年8月20日

日本オキシラン(株) 常勤監査役 板垣隆夫

- ※ 本稿は、監査懇話会 理事 板垣隆夫が過去に書き溜めた原稿を公開するものです。
- ※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

【論 点】

＜内部統制全般・J-SOX制度に関して＞ ①～⑥

＜内部監査に関して＞ ⑦～⑪

＜はじめに＞

私は今年の6月末で住友化学を無事、円満に定年退職して、現在日本オキシラン(株)という関係会社の常勤監査役を務めています。日本オキシランはPO(プロピレンオキサイド)とSM(スチレンモノマー)という化学品の製造と販売を行っており、従業員は90人と少ないのですが売上高は08年度で1400億円とかなり大きいので、幸か不幸か住友化学の J-SOX 業務プロセス評価対象会社5社の中に入ってしまう大変苦労しているところです。住友化学 60%、米国ライオンデル・ケミカル 40%出資の会社で、問題は重要な会議や文書はすべて英語ということです。ゴルフ、酒、マー جان、気配り、特に幹部上司に対する気配り、それにオープンチャラ等々私の苦手なものは多々ありますが、その中でも最大の苦手は英語でありまして、よりによって「なんでやねん？」と頭を抱えているところがあります。私の得意というか売り物は声の大きさと不躰で辛辣で過激な質問であります。残念ながらこれらはすべて日本語限定です。英語では殆ど「口を閉じたままの牡蠣」か「蚊が鳴くような細かい声」になってしまうわけですが、本日は日本語でいいということですので伸び伸びと大きな声で喋らせて頂きます。

それはともかく、本日の話は4年半の内部監査部での活動、とりわけ3年間の J-SOXPJ での悪戦苦闘の経験の取敢えずの総括というべきものであります。但し、今までの皆さんの講演のように体系的にまとまった話ではなく、この間感じた率直な感想や怒りや素朴な疑問の羅列でありますので、居代さんをお願いして敢えて「講演」でなく「問題提起」という表題にしています。更に付け加えますと、当初は単に「内部統制・内部監査に係る11の異論・暴論」という題であったのが、これでは少し乱暴すぎるというご配慮で「提言」という非常に前向きな言葉をタイトルに加えて頂きましたが、実際はまさに「異論・暴論」そのものであります。一部には眉をひそめられる方、場合によっては憤慨、憤激される方もおられるかも知れませんが、定年退職者の一種のぼやき漫才みたいなもの、色々イヤモンを付けては最後に「責任者出て来い!」の決めゼリフを吐くなつかしい、といっても関西ローカルでしか通用しないかもしれませんが、人生幸朗のぼやき漫才の類とご容赦頂き、気楽に聞いて頂ければ有難く思います。

これは「言わずもがな」かも知れませんが、11という数字は金融庁の「内部統制報告制度に関する11の誤解」のもじりではありますが、別に金融庁をおちよくるとか逆らうとかいう大それた意図があるわ

監査役・いたさんのオピニオン
内部統制や内部監査をめぐる11の提起・提言(異論・暴論)

けではありません。いずれにしても、以下申し上げることは独断と偏見に満ちているかも知れませんが、すべて私が本心から思っていることであります。特に内部監査部経験の浅い方々が日頃感じておられる疑問をより深く考えていく上で、多少とも参考になれば幸いです。

<内部統制全般・J-SOX制度に関して>

①【公認会計士は財務諸表監査の専門家ではあっても内部統制の専門家ではない】

これに対置される見解としては、

⇨〔公認会計士は従来から財務諸表監査で内部統制の評価を実施していたので内部統制の専門家である〕

いきなり挑発的な主張で恐縮です。私もさすがにあずさ監査法人の住化担当の先生方の面前でこう言い切る勇気はありませんが、これは J-SOXPJ での3年間の経験からの実感であります。世の中に氾濫している内部統制に関する本の殆どは公認会計士が書いた本です。勿論その中には本当の専門家もおられるのは間違いないとは思いますが、大部分は内部統制がブームだということで、にわかにか名乗り出た「にわか専門家」ではないでしょうか。

それはともかく、この主張の一番のポイントは従来から公認会計士が実施していた財務諸表監査における「内部統制評価」と今回の内部統制報告制度における「内部統制評価・監査」は同じものなのかどうかにあります。世間も公認会計士も、従来からやっていた内部統制評価とほぼ同類のものとして、あるいはその延長線上にあるものとして、今回の「内部統制評価・監査」を考えているので、公認会計士は専門家ということになっていますが、果たしてそうでしょうか。元々財務諸表監査における内部統制評価の役割は、内部統制そのものの有効性を判断することが目的ではなく、財務諸表監査の監査手続きと試査の範囲を決めるための一手段に過ぎません。またその対象も限られた範囲の業務に留まっています。従って確かに手法の一部は共通していますが、今回の内部統制報告制度におけるように「不備や欠陥の検証を通じてプロセスとしての内部統制自体の有効性を判断する」評価とは根本的に性格が違うものです。そうでないと、この制度は従来公認会計士が財務諸表監査のために実施していた「内部統制評価」を単に会社側に肩代わりさせる、悪く言えば下請けさせるための制度ということになってしまいます。たまたま効率性の観点から「財務諸表監査と同一の監査人により」、「財務諸表監査と一体となつて行なわれる」ことになっているために、この区分が曖昧になっているのではないのでしょうか。

そもそも、内部統制のあり方は組織の状況に応じて多様なものであり、画一的、形式的、定量的な評価になじまないものです。従ってその評価は財務諸表監査のようにある明確な基準を当てはめて当否を決められるものでなく、やはりその組織の実情や歴史をよく知っているもの、すなわち会社側が評価し問題点への対応を決定すべきものであり、いきなり会計士がやってきて評価、ましてや監査で有効性を保証することにはそもそも無理があります。だからどうしても、形式だけで判断して実質を見ない形式的評価、ある基準や手法をその組織の実際の条件を無視して適用する機械的評価、画一的評価にならざるを得ないということです。その意味では公認会計士の皆さんも専門家でもないのに、専門家のような顔をしてあれこれいわざるを得ない立場に追い込まれているという点では、まことに同情すべき状況と言えるかも知れません。最近「一線の公認会計士は疲弊している」といわれているようですが、その大きな要因の一つがこの内部統制監査であるのは間違いないところでしょう。J-SOXPJに従事したこの期間、内部監査部長としてのエネルギーのかなりの部分を、監査法人の先生方との厳しいせめぎあい、激しい論戦に費やしたと言っても過言ではありません。私が定年退

職でいなくなつて一番ほつしているのは監査法人ではないかというのは半分冗談半分本気ですが、私は何も監査法人、特に第一線の公認会計士の皆さんを目の敵にするつもりはさらさらありません。あずさんには定年退職の送別の宴も開いて頂きご馳走にもなっていますので個人的恨みもありません。むしろ次に述べる内部統制報告制度にそもそも無理があるのだからその手直しのために是非共闘したいというのが正直な気持ちであります。

②【内部統制報告制度は今のままでは長続きしない、早急に手直しすべきである】 （金融庁がいくら嫌がろうと「J-SOX」と呼ぶべきである）

⇨〔日本の内部統制報告制度は米国のものまねではなく世界に誇る制度である〕

⇨〔一部で負担が大きくなっているのは監査法人の過剰な保守的対応によるもので制度の問題ではなく、これからの運用で十分改善できる〕

そこで問題となるのは、そうした公認会計士に内部統制監査を行わせる制度である、内部統制報告制度、いわゆる J-SOX は果たして本来の制度導入の趣旨（資本市場の発展と株主保護のための財務報告の信頼性確保、そのための財務報告に係る内部統制の整備とその検証。企業の社会的責任の観点から有意義である）を効果的に実現するものになっているかどうかです。元々米国の相次ぐ不正会計が発端となって米国の SOX 法が制定され、日本でも同様の企業不祥事が頻発したことから同様の制度が導入されました。その際に、金融庁などは、米国の失敗を教訓にして過度な負担にならない独自の制度にしたとっていますが、果たしてどうか。基本の枠組みはすべて US-SOX の模倣でありますし、しかも改善したとっている点には実際には必ずしも改善になっていない。たとえばダイレクトでなく、インダイレクトだから負担は減ると言っているが、そうはなっていません。監査法人はインダイレクトだからと言って会社の評価にやたら注文をつける一方で、実際にはダイレクトにやる必要があるとっては監査工数を増やしているのが初年度の実情です。また膨大な作業量に拘わらず、循環取引等の意図的な不正は本制度で求められる検証ではまず発見できないというレベルのものであります。最近ではもう諦めたのかあまり言わなくなったようですが、一時金融庁や八田先生は米国のモノマネでないから J-SOX と言わないでくれ、これは世界に誇る独自の制度であるなどと言っていついたようですが、世間では相も変わらず J-SOX と呼んでいたのはやはりこの制度への批判の現われではないでしょうか。ということで、若干嫌がらせの気持ちも込めてかっこ書きの「金融庁がいくら嫌がろうと「J-SOX」と呼ぶべきである」という文句を追記しました。いずれにしても、本制度は会社側にも監査法人側にも負担が大きく、費用対効果の面で問題が非常に大きい。早期の制度見直しが必要です。その際には、最低限下記の三点の見直しが必要ではと私は考えています。

①外部監査人の位置付けを監査からレビューへ変更

合理的保証である「監査」と限定的保証である「レビュー」では保証や監査責任の水準が異なり、また立証手続きも異なってきます。外部監査人が会社の評価方法に必要な以上に拘る一方で独立評価も広範囲に実施しようとするのも財務諸表監査と同じ保証レベルが要求される監査であるからです。後で責任を問われないようにどうしても過剰な対応になってしまうのも、最近の公認会計士の相次ぐ逮捕事件を見ると理解できなくもありません。内部統制という評価対象の特殊性、この制度の主要な柱は会社自身の評価にあることを勘案すると、限定的保証である「レビュー」で充分です。そのことにより会社の評価も自主性と自由度を持った方法を採用することが可能になります。

②財務諸表監査的手法の会社評価への持込みの見直し(アサーション、統計的サンプリング、ウォークスルー)

本制度における会社の文書化・評価作業が肥大化する要因の一つは、財務諸表監査で使われる専門的な手法や概念を導入したところにあります。例えばアサーションなる概念はリスク識別のツールとして参考にはなるが、厳密に適用するのは非常に難しいものですし、下手をすると概念に振り回されて重要でもないリスクや統制をやたら識別する結果となる。統計的サンプリング手法は「意見書」では監査人の評価方法として記述されているが、実質は経営者評価にも強制される形となっています。しかも25件という数字が一人歩きして統計的サンプリングが適用できない領域も含めて機械的画一的なサンプリング法がこれまた実質強制されるようになりました。本来内部統制は業務執行部門に整備、運用する責務があり、この制度においても現場が出来るだけ文書化及び評価の中心を担ってこそ継続性を持った取組みになります。しかしこうした財務諸表監査的手法は作業の手間隙が掛かるというだけでなく、作業を専門的で理解し難いものにしてしまっており、その結果制度への取り組みを内部監査部門等専門組織依存にしてしまっています。更には後でも述べるように元々内部統制の評価の手法としてこれらが相応しいかは甚だ疑問です。

③全社統制と決算財務報告統制を主体とし、業務プロセス統制は必要最小限に限定する

制度の本来の趣旨からして決算財務報告統制が重視されるのは当然のことです。また今回の取組みの中で再認識したことは、内部統制の充実にとって全社統制の領域、とりわけ統制環境やリスクの評価と対応などが決定的に重要であるということです。ただ同時に痛感したのは、全社統制の有効性評価がいかに難しいかでもあります。元々定性的なものであって、有効か否か、○か×という評価に馴染まないものではありませんが、検証・評価すること自体に意味があると言えますので、引続き重視すべきです。それに対し、現在多くの作業量を要している業務プロセス統制はその会社にとって極めて重要なものに限定すべきです。これは業務プロセス統制が必要でないとか、不正リスクがないとか言うことではありません。費用対効果の面で問題が大きいこと、財務報告の重大な虚偽報告に直接結びつく業務プロセスの不備は極めて限定されることが理由です。そして不正リスクでいえば先程も申したように本気で循環取引のような不正取引を実行する場合は今のRCMのKCだけで発見できる可能性は低く、その予防・発見にはもっと総合的なモニタリング体制の整備が必要であり、これはJ-SOXの範囲を超えた領域の問題であるということです。

一部には初年度の混乱は監査法人の過剰な保守的対応が原因としてすべての責任を監査法人に押し付けて悪者に仕立て上げる傾向があるように見受けられます。確かに監査法人の対応に問題があったのは間違いなく、監査法人として根本的な総括と反省が不可欠と考えます。一方そういう対応に監査法人を追い込む仕組みがこの制度の中にあるのも事実です。先程の改善提案はそうしたことも含めて見直すべきだというものです。私は実際の制度運用で最も苦労してきた企業側が大きな声を上げて、制度改善に向けて行政等へも粘り強く働きかけていくことが不可欠と思っています。なお余談になりますが、実はこのPJが始まる前にある公認会計士の講演を聞いたのですが、その人が言うにはSOXPJの事務局の責任者だけにはならない方がいい、心身ともに疲れ果てて、寿命を縮めるというものです。実際に昨年、住友化学の内部監査部ではJ-SOXPJの中心を担っていた二人のメンバーが相次いで倒れて入院してしまいました。やはりJ-SOXは肉体的にも精神的にもストレスの多い疲れる業務ということでありまして、この面でも見直しが必要と痛感した次第です。幸い私は、何事もなくぴんぴんしていましたが、これは決して厄介な部分を部下に押し付けたからというわけ(だけ)ではなく、ある意味この企業研究会のお蔭とも言えます。この会は、J-SOXのみならず最

先端の内部統制に関する情報や他社の実例が学べる勉強になる会というのがセールスポイントで勿論それも嘘ではありませんが、実はそれだけでなく月一回の例会やきれいなホテルでの合宿が絶好の「息抜き」「気晴らし」になるし、適当に昼寝も出来る、更には何よりも監査法人や金融庁の悪口を思う存分言えることがストレス発散の効果絶大であった、と申し上げておきたいと思います。

③【内部統制の最大の障害は経営者によるワンマン体制であり、経営者が従業員を監視するだけでなく、従業員が経営者を監視する内部統制が必要である】

⇨〔内部統制を構築する目的は経営者が責任を問われないように守るためである〕

⇨〔内部統制はガバナンスと違って経営者が従業員をどう管理するかが課題である〕

少し過激な主張に聞こえるかも知れませんが、さすがに住化本体の内部監査部長としてはここまで言い切るのには相当勇気が要ることで、定年退職したからこそ言えるのでしょう。しかし事実として、米国でも日本でも内部統制報告制度導入の直接的契機となった不正会計の多くは経営者が惹き起こしたものです。この制度への根本的批判のひとつは、制度導入の背景や動機と、実際に導入された制度が要求する作業、即ちちまちました文書化・評価作業による効果との間に「乖離」、「論理的飛躍」があり過ぎるというものです。実際に策定された制度は従業員のこまごまとしたミスやエラーをどう抑えるかに多くの労力を費やしたものであり、一方では経営者の不正には全くとまでは言いませんが殆ど無力です。やはりピントがずれてしまっているというのが率直な感想です。J-SOXの問題を離れても、我々が内部統制の問題を考える時に出発点とすべき重要な事実は、企業不祥事の多くは経営者、とりわけワンマン経営者が惹き起こしたものであるということです。エンロン、ワールドコム然り、西武鉄道、カネボウ然り。日本経済新聞の大塚将司さんが書かれた「死に到る会社の病～ワンマン経営と企業統治」という新書本に多くの実例が挙げられています。また、企業不祥事はガバナンスや内部統制制度でも先進的と言われた会社例えば「AIG」や、名誉も実績もあり優秀といわれる経営者がいる会社にもしばしば起こりがちであるということも留意すべき事実であります。内部統制というと経営者が従業員を監視、管理するものというイメージが強くあり、どうしても「やらされ感」が付き纏うこととなります。しかし企業不祥事で多大の被害を被るのは株主と共に、その企業の従業員であります。株主によるガバナンスと共に、従業員が経営者を監視する内部統制という観点も、これから必要になってくるのではないのでしょうか。そしてこの課題は、内部監査部門にとっても今までの内部統制の領域だけでなく、いわゆるコーポレートガバナンスの領域ともどう関わっていくのか、従来の社長直属がベストで社長は監査対象外とした考え方でいいのか、経営トップからの独立性を保ちつつ重用される道をどう探るか、というかなり重たい問題を投げかけています。今後の大きな検討課題の一つかと思えます。

④【企業不祥事の多くは個人のためではなく組織のために惹き起こされており、その防止には属人的組織風土の克服が鍵となる】

⇨〔企業不祥事の防止のためには従業員の私生活管理も含めた徹底した管理体制の強化が必要である〕

我々が内部統制の問題を考える時に出発点とすべきもう一つの重要な事実は、従業員によるものを含め重大な企業不祥事の動機は、個人の利益のためのものよりは、所属する組織のための、組織ぐるみのものが多数であるということです。この例もいくらでも挙げることができますが、例えば経済性を優先した結果起こった東海村の臨界事故、M自動車のリコール隠し等々であります。ここでの特

徴は、自分は組織のためにやっているということから、あるいはやっているのは自分だけでないということから、「不正のトライアングル」でいう正当化意識が強く働いて罪悪感が希薄なことです。経営者による粉飾決算の場合も、本人の意識としては個人的利害が動機でなく、会社をひいては従業員を守るためという意識が強いのではないのでしょうか。また本人たちを不正行為や粉飾決算に走らせる客観的背景としては、非現実的な目標達成への圧力や誤ったインセンティブ制度があることも見過ごせない事実です。こうした点では、COSO で言う内部統制の構成要素の内の、統制環境と呼ばれるもの、とりわけ企業風土とか経営哲学とかが重要になります。

その中でも、私は「属人的組織風土」と言われるものが非常に問題で、その克服がこうした組織的不祥事の防止に決定的に重要ではないかと思えます。「属人的組織風土」については、岡本浩一という社会心理学者の方が書かれた本がいくつも出ていますので是非読んで頂きたい（最近では「ナンバー2 が会社をダメにする」）。一言で言えば提案や発言の正邪、当否の判断が発言者が誰かということによって大きく変わる風土です。行動や発言を評価するとき、事柄そのものを客観的に評価するのではなく、誰が言ったか、誰がやったかで評価する傾向のことです。属人風土が強い組織や職場では、組織的違反が多く行なわれ、又多く看過されていることが実証的に明らかにされています。先程のワンマン経営なども「属人的組織風土」と密接に結びついたものです。よくある鶴の一声で積み上げた結論が簡単にひっくり返るなどはその典型です。事大主義、権威主義とか、過度の忠誠心といわれるものも同様で、日本企業には広く見られるものです。また組織にあっては、多くの人がおかしいと思っていながらそれを自分が言い出すと厄介なことになるので結局は誰も言わずに流されてしまったり、社会の常識や個人の良識からはおかしいことが組織の常識としては当たり前で通用していても、大勢に逆らってそれはおかしいとは言えないなどということも残念ながら間々存在します。

これらはいずれも身の回りにおいて多くの事例に溢れているだけに、逆にこの克服は簡単な話ではありません。ガバナンスや内部統制のシステムを整えることだけでは、また教育や研修を積み重ねるだけではこうした組織風土の問題を解決することは難しい。それではどうすべきか、簡単には解は見つかりそうもありませんが、私は単純ではありますが、相手が誰であれ、おかしいと思うことはおかしいときちんと言え、そしてそのことによって睨まれたり立場が不利になったりしない、そうした気風を足元から作っていくこと、その際に、まず自分がきちんと声を挙げる「勇気」を持ち、実践することから出発するしかないのではと思っています。実は飲み屋では酒の勢いもあって「会社の批判」や「上司の悪口」を本音で語り合っただけでなく、我々サラリーマンの日常であり、これはこれで貴重な場ではありますが、飲み屋でくだを巻くだけでなく、しらふの場でたとえ幹部や上司の意見に逆らってもちゃんと自分の意見を言えるかどうかということでもあります。定年退職したのでこういうことが気楽に言えるのであって、実際の組織の中ではなかなか難しいことではありますが。実は先週TVで3回シリーズの「NHKスペシャル・日本海軍400時間の証言」という「海軍反省会」なるものを扱った番組が放送されました。ご覧になった方も多いと思いますが、「軍令部」という超エリート集団が一人ひとり心の中ではおかしいと思いつつも結局無謀な戦争に流されていく様子やセクショナリズムや無責任な保身が齎した悲劇が描かれています。これを見て、改めて組織風土の重要性を再認識した次第であります。

⑤【米国発の金融危機やサブプライムローン問題は内部統制論にも重要な問題を投げかけており真摯な受止めが必要である】

⇔[金融危機やサブプライムローン問題は経済政策や金融政策の問題で内部統制論の問題ではない。内部統制強化の動きが金融危機の背景の一つとなったなどという意見は的外れ]

この項目や次の⑥は松井先生の渋い顔をちらちら思い浮かべながら作成致しましたが、お叱りは後ほどたっぷりということをお願い致します。内部統制という場合、そのかなりの部分はリスクマネジメントと重なっていますし、それも最近ではERMという形でガバナンス的な要素も含めた総合的なリスクマネジメントの必要が叫ばれているのはご承知の通りです。J-SOX の取組みでも、或いは会社法の内部統制システムの構築でも、重要なリスクを識別し、それに対する有効なコントロールが構築できているかが最大のポイントとなります。そしてそのために、統制環境という大きな問題領域から業務プロセスのちまちましたレベルまで、リスクコントロールの有効性評価に多くの人が汗を流している。ところが一方で、今般のサブプライムローンが発端となった金融危機では世界の著名金融機関が巨大な損失を発生させ、それが引き金となって世界的な経済不況が各国経済を直撃して、企業とその従業員が苦境に喘いでいる訳です。何かおかしい、ちぐはぐであると誰もが感じているのではないのでしょうか。

今回の金融危機は資本主義論から経済政策論、金融政策論まで各面からの解明を要する巨大なテーマではありますが、それが問いかけている課題のひとつは企業のリスク管理と内部統制のあり方でもあります。「COSO」や「ERM」や「SOX法」を生んだ米国で中心となって起き、かつ内部統制優等生会社と言われたAIG等が危機の当事者となっていることは、決して偶然ではなくそこでの内部統制、リスクマネジメントのあり方にも重大な問題があったと考えるべきでしょう。勿論米国の経営者が極度に強欲なために起こったことで、日本の経営者はそうでないから大丈夫と割り切ってしまう手もありますが、単純にそれだけで済ますことが出来ないのも明らかです。ただ残念ながら内部統制論やリスクマネジメント論の立場から正面きってこの問題に取り組んだ例を寡聞にしてあまり見ません。

私の知る少ない例として、日本経済新聞の経済教室欄にCSR論で有名な麗澤大学の高巖教授が「金融危機で問われる企業倫理」というタイトルでこの危機の根本問題の一つに「内部統制の徹底」をあげられています。それが「公明・透明で健全なビジネスを目指す組織文化の醸成につながらず、逆に管理の形骸化、従業員の無責任化、脱法化を促した」「組織としての哲学や精神的支柱が定まり共有されなければ、膨大なコストをかけ、がちがちのシステムを作ったところで、結局組織体質は変わらない。」と指摘されています。また前回講演されたプロティビティのHPでは米国での議論を翻訳して精力的に紹介されており、これは他に類を見ない取組みとして高く評価すべきと思います。ただその内容にはかなり疑問がありまして、従来のリスクマネジメントには様々な弱点がありそれが今回の事態の一因となったが、その克服のためにはERMの考え方が有効であるという結論、悪く言えば「ERM」売らんかなの論法が基調になっています。しかし、ERMという手法は2004年のCOSOのERMフレームワーク公表で広がりましたが、元々は2001年頃から議論されていたもので、米国では既にその考え方、手法は広く知られ、実際に導入されてきたものです。従って問題の立て方は、「ERMの考え方が導入されていたにも拘わらずなぜ金融危機に見られるリスクマネジメントの失敗が起きたのか」というものでなくてはならないはず。いずれにしても、米国型経済・経営システム導入の一環として、J-SOX 等の諸制度や「COSO」「ERM」等の概念やツールが輸入されてきたことは間違いありません。是非学者、実務家が共同して日本に相応しくかつグローバルに通用するリスクマネジメントや内部統制のあり方を真摯に探求することが重要と考えます。

監査役・いたさんのオピニオン
内部統制や内部監査をめぐる11の提起・提言(異論・暴論)

⑥【最近の内部統制強化の動きは瑣末化と形式化に向かっており、より重要なリスクへの対応が疎かになる危険がむしろ高まっている】

⇔〔一連の内部統制強化の制度化によって企業不祥事は防止することが可能となった〕

この主張に対しては、まさしく暴論だという声が上がります。例えば内部統制の制度化の過程で一部問題はあったとしても、全体としては整備は着実に進んでおり、「重要リスクへの対応が疎かになる危険が高まっている」とまで言うのは幾ら何でも言い過ぎではないかというものです。確かに会社法と金融商品取引法を契機に各社の内部統制への意識は高まり、体制も整備されてきたことは間違いありません。また内部監査部門への注目も高まって人員も増え、社内でのステータスも確実に上がっています。これらは健全な企業経営の発展にとって前進的な動きであると言えます。しかしながら、あたかも「ブーム」の如く内部統制に関する本や雑誌が大量に出版されて(とは言え早や関心はFRSに流れて内部統制は置き去りにされる恐れもありますが)、流れに乗り遅れては大変とばかりに膨大な経営資源が投入される中で、現実に行進していることを冷静にリアルに見た場合、手放しで肯定的評価ばかりではおれない、重大な問題が潜んでいるように思えます。

一言で言えば、実質を突っ込んで問うことなく表面的に形式だけ整えて良しとする、「実質軽視・形式重視」の風潮が蔓延しつつあるのではないかということです。これは先程の金融危機の背景説明で高教授が言われていることとも重なってきます。そこでは、「証拠文書さえ作ればよいといった発想の形骸化」「余計なことをやれば責任を問われるから言われたことだけをやる事なかれ主義」「法令順守の徹底は法の「文言」の順守と矮小化され、法の「精神」を軽視する職場風土」といったことが指摘されています。内部統制に関していえば、内部統制構築に際しなんでもルール化・マニュアル化・文書化すればよしとする傾向であり、その評価に際し実質を見ることなく形式的に判断して例えば瑣末な逸脱も厳しく咎めて不備とする傾向であり、企業側のとにかく形さえ整えて経営者が責任を問われなければそれで良しとする傾向にあります。冒頭で述べた監査法人の形式的、機械的、画一的評価はまさしくそうした危険な傾向を助長しているようにしか思えません。

内部統制に関わる問題に限ったことではありませんが、重要なことは何を言っているかではなく何をやっているかであり、形を整えることではなく実質を充実させることであり、瑣末なことに囚われるのではなく何が重要なポイントかを識別しそれにきちんと対応することです。SOX法産みの親ともいうべき「エンロン」という会社は革新的な企業戦略と高業績で有名であったのみならず、企業倫理や社会的責任という分野でも高い評価を得ていました。同社の企業倫理プログラムやCSR報告書は関係者から高く評価されていたそうですし、配布する同社のロゴ入りのメモ用紙や下敷き等の備品には「尊敬」や「誠実さ」という言葉が刷り込まれていたという、笑い話のような話もあります。今となっては社会と市場を欺くための対外的なジェスチャーに過ぎなかったことは明らかですが、表面を見ている限りはなかなか分かりません。そして監査の役割というのはそうした言葉や外観と現実の行動・実態との乖離を証拠に基づいてきちんと「見抜く」こと、そして乖離の原因を深く究明して再発防止策を講ずることにあります。制度的対応のための細かい作業に労力を費やす中で、形式的なこと、瑣末なことに注意をそらされて、本当に重要なことが逆に見失われている恐れはないか。更に話を広げれば、コンプライアンス論の分野で郷原信郎さんという元検事の方が「法令遵守が日本を滅ぼす」というショッキングな題名の本の中で言われていることにも繋がっているように思えます。「形式的な法令遵守を上から下へ命令しているだけの誤ったコンプライアンスばかり続けていると日本社会は壊れてしまいかねない」というわけです。法令は徹底して遵守するが、法令に違反していない限り企業

は何をしてもよいということになりかねない。もっと我々に卑近な問題で言いますと、内部監査でも指摘が重箱の隅をほじるものが多いとよく嫌味を言われますが、確かに些細なルールからの逸脱を捉えた重箱の隅的指摘というのは見つけ易いし、また「逸脱」であることは間違いないので指摘事項にも挙げやすい。監査に折角入って発見事項があまりに少ないと格好がつかないので一応指摘しておこうということにもなりがちです。実際には元々リスクは全くといっていい位ないので、それを形だけ是正しても内部統制の実効的な向上には殆ど貢献しないにも拘わらず、それでなんとなく成果を挙げたような気になってしまう、などというのも同質の問題と言えるかも知れません。形式重視の取組みの問題は、形作りに多大なエネルギーを費やし、その維持のための管理業務を増やし、結果的に現場の一線部隊やマネジメント層に過重負担を強いること、そして決められたことさえ守ればよしとして真の問題から目をそらさせてしまい、その結果本来やるべき重要課題への取組みを疎かにさせることにあります。とにかく美しい言葉だけの理念や形式的な仕組み作りやアリバイ作りの取組みではなく、実効性ある内部統制の確立のために何が必要かを地道に追究していくしかありません。

<内部監査に関して>

⑦【内部監査はアシュアランス機能ではなくコンサルティング機能を重視すべきである】

（財務諸表監査の監査手法をそのまま持ち込むのは内部監査の質を高めることにならずむしろその役割を阻害する虞がある）

⇔〔内部監査業務は J-SOX で見られるようにアシュアランス機能が益々重視されるべきである〕

⇔〔内部監査業務は公認会計士の監査手法を習得してその専門性を高めるべきである〕

ここからは主として内部監査に関する主張です。まずは内部監査の機能はどこに中心をおくべきか、内部監査の専門性というのはどういう能力によって担保されるのか、という問題です。内部監査の機能という場合、大きく「アシュアランス機能(保証)」と「コンサルティング機能(診断・助言)」に分かれます。両面とも必要としてもどちらに軸足を置くかは、実際の活動を組み立てていく場合には明確にする必要があります。最近の大きな流れは「J-SOX」でも前月の講演にあった「ERM」でも「アシュアランス機能」が重視される方向に向かっているように見えます。しかしそれで良いのか甚だ疑問であります。

アシュアランス機能の重視、強調は次のような問題を齎します。①判断が黒か白か、○か×かになりがちであること、②監査手続きの厳格化、緻密化、専門技術化等形式重視へ向かいがちなこと、③プロセス評価でなく「結果ありき主義」の評価(後出しジャンケン)になりがちなことです。J-SOX の初年度結果においても、特に決算・財務報告統制において「財務諸表に問題があり修正したから内部統制に重要な欠陥がある」という評価の例が多く見られました。内部統制という定性的で不確かなものを監査＝保証しようとするプロセス評価からは結論は出せず、どうしても起こったエラーという事実から跡付けるということになってしまいます。これは無理して白黒をつけるからそうなるのでありますが、しかし内部統制にとって本来重要なのは○か×かの判断でなく、プロセスの不断の改善、段階的前進であり、それは業務執行部門自身の業務そのものであり、責務でもあります。内部監査はその中で独立的モニタリングとして第三者的、客観的な目で診断し、当事者では気が付かない問題点を見つけ出し、改善を助言・提案することに存在意義があります。たとえ内部監査で当該部門の内部統制水準をランク付けしたり、場合によっては数字で評点することがあっても、それ自体に目的があるのではなく、当該部門の改善に向けての動機付けのためであり、或いは経営者へリスクの所在を分かりやすく注意喚起するための便宜的、二次的な意義でしかありません。財務諸表

監査役・いたさんのオピニオン
内部統制や内部監査をめぐる 11 の提起・提言(異論・暴論)

監査の主な目的は「財務諸表の適正性」の「保証」であるのに対して、内部監査の主な目的が「改善提案」であるのは、対象が結果としての「財務諸表」でなくプロセスとしての「内部統制」であること、「法定」でなく「任意」であること、「外部」でなく「内部」であることという、監査の基本的な性格の違いに根拠を持つものです。もし、内部監査に保証＝お墨付きの機能を中心的に担わせようとする場合は、内部監査の位置付けを根本的に変えてしまうことになるでしょう。

次に監査手続き、監査手法に関して言えば、従来の業務監査の中でも、各社によってやり方はかなりまちまちであったかと思えます。一部企業では今回の J-SOX 評価で採用されている「アサーション」、「統計的サンプリング」、「ウォークスルー」という概念や監査手法を内部監査でも活用していたところもあったかも知れませんが、私の属していた住友化学も含めて多くの企業はあまり縁がなかったというのが実情ではないでしょうか。財務諸表監査の主な対象は「数字そのもの」であるが、内部監査の主な対象は「業務システム」という基本的な違いは当然選択すべき手法にも影響します。繰り返し申し上げている通り、内部統制というものはその組織の規模や業態や歴史に応じて多様であり、ある一定の基準を機械的に当てはめて黑白を明確に判断できるものでもありません。内部統制を評価する内部監査業務にとって重要なことは、問題をどう正確に総合的に把握して、現実的な改善策を提案できるかにあります。おそらくこの会社でも内部監査用のチェックリストを作成し、それに基づいて実監査を行っていると思いますが、あくまでチェックリストは問題点を把握、抽出するための手段、前提であって、実効性ある監査というのはそこから問題をいかに掘り下げていけるかに懸かっていることは、現実にはどこまでやっているかは別にして、共通の認識であろうと思います。そこでものを言うのは、広範な「業務の知識」と「問題を深く把握し具体的改善策を見出す能力」と「常識的なバランス感覚」など広義のマネジメント能力です。勿論、サンプルテストやインタビューに係る「監査」共通の手法の知識と技能という一定の専門性は必要ですが、それは「保証」のためというよりは問題発見、把握のための方法、手段です。ところが、J-SOX で導入されている「アサーション」、「統計的サンプリング」、「ウォークスルー」というものは、確かに手法の一つとして参考にはなりますが、それがあたかも必須条件のように受け止められ、ある意味概念や手法が独り歩きして、評価者がそれに振り回されてしまっているのは、全くの本末転倒です。ましてや通常の業務監査にもこれらの手法を機械的に持ち込もうとするのは、むしろ業務監査にとって有害ではないかとさえ思います。

⑧【内部監査部門の拡充は喜ばしいことではあるが、あくまで業務執行部門の支援組織であり自己増殖的拡大を避け効率的運営に努める必要がある】

⇔〔日本の内部監査部門も人員的にもポジション的にも米国並みに拡充、向上すべきである〕

従来日陰者的存在であった日本の内部監査部門が「内部統制ブーム」の中で注目され、人員的にも拡充されてきたのは大いに歓迎すべき事柄であります。それでもなお人数面でも、予算面でもまだまだ軽視されている会社が少なくないのが実情であり、引続き着実な改善が必要です。グローバル化の進展に応じて監査所要人員が増加せざるを得ないこと、また事業環境が悪くなればなるほど、不正リスクが大きくなり、独立的モニタリングの重要がますます大きくなることも自明のことと言えます。従って、「法制度対応ということで内部監査や内部統制に関わる人間を増やしてきたけれども、これだけ事業環境が悪くなってきた以上とても内部統制どころではない、人も金も減らす必要がある」などという一部の近視眼的な経営トップや幹部からいかにも出そうな意見は全く不当であり、厳しく対峙する必要があります。ただ当り前のことですが、内部統制は非常に重要であるが、あくまで手段であって目的でないというのも真実です。内部統制は本来業務の健全な遂行を支える支援的仕組みであり、それ自体が自己目的にはなり得ないし、内部監査部門もまた業務執行部門を支えるサービ

ス業務を担う組織であり、自己増殖的な拡大は避けねばなりません。一般的にサービス部門は業務を自己目的化して、いつの間にか自己増殖に向かう傾向があるといわれており、官僚組織などはまさしくそれであります。内部監査部門もまた例外ではなく、決してそうならないように厳しく自己規制する責務があります。何故なら内部統制の目的の一つは業務の有効性と効率性であり、内部監査部門が内部統制の充実に重大な責務を担っている以上、他の部署以上に意識的に取り組む必要があるからです。前半のところで申し上げた、J-SOX 評価の重装備、過重負担の問題は、初年度そこそこ問題なく評価を実施することが出来たから次年度もその延長でやればよいという問題ではなく、そうした観点からも全力をあげて評価の効率化に向けて知恵を出し、監査法人とも闘い、場合によっては行政にも働きかけるべく社内意見形成の先頭に立つ位の意気込みが必要ではないでしょうか。そうしてこそ、本当に重要なリスクに対して目を向け多少手間隙が掛かってもきちんと統制を行なっていくべきという、内部監査部の改善提言が納得した形で受け入れられるのではないかと思います。またこれも当然のことですが、内部監査部門自身で業務執行に関する権限を持ったり、或いは監査に伴い持つ権限、例えば調査権などを濫用したり、居丈高に独りよがりな思い込みを押し付けたりしないこと、或いは権限を持つ人たちの個人的思惑や利害と結びついたりしないこと、等々を常に自戒することが大切です。自らのミッションを常に明確に再定義し続けることによって、必要以上に自らを大きくし過ぎたり、強くなり過ぎたりしないように、自制し続けること。業務執行部門が自らの力で事業を健全に発展させるための支援にあくまで徹するということです。

⑨【内部監査の品質向上に必要なのは、社内の経営者や従業員からの評価であり、外部評価ではない】

⇨〔日本の内部監査部門もIIAの規定に従って外部評価の導入を急ぐべきである〕

これもかなり最近の流れに逆らう挑発的な、内部監査協会からクレームが出そうな主張かも知れませんが、基本的に内部統制のあり方が各社の状況に応じて多様であるべきなのと同様に、内部監査部のあり方も画一的、一律的な基準で評価できないものです。何より重要なのは、その会社の経営者と従業員の期待と、企業が向き合わなければならない社会的要請に応えうる内部監査の実践です。IIAの規定は部分活用をする限りは内部監査部門の自己点検用には参考となります。現在それを日本の実情により合った形にしたものを内部監査協会で作成中と聞いており、それはそれで有益ではありまじょうが、それまた参考以上のものでもないでしょう。外部監査人による内部統制監査と同様で、外部評価は「保証」「お墨付き」を目的にする以上、形式的、画一的な基準に照らして判断された評価になる恐れが強く、実質的な品質向上には繋がり難いのではないのでしょうか。業務執行部門だけでなく内部監査部門もこのように外部評価を受けて、改善に努力していますよということを社内にアピールする道具としては使えるかも知れませんが、それ相当の費用を掛けるだけの実質的効果があるとは思えません。むしろ内部監査部門にとっては、被監査部門や経営者からの率直な評価を引き出し真摯にそれを受止めて対応することや、自らの監査業務の問題点を深く掘り下げて自己点検することの方が大切です。

何より重要なのは、内部監査部の指摘事項・改善提案の「品質」、すなわち本当にその組織の業務の問題点の核心に迫り、役に立つ改善提案をしているかです。もしその指摘が実情に合わない表面的、形式的なものに止まった場合は、単に「あまり有効でなかった」「やらないよりはまだから一応指摘しておこう」では済まされません。業務の有効性・効率性にマイナスの実害を与えてしまう恐れさえあるということを常に意識する必要があります。そうした品質の判定が外部からのチェックリスト的評価で可能になるとはとても思えません。最後は当該内部監査部長の見識と総合的な判断力に懸か

っていると言えるでしょう。その判断の目を養うためには業務執行部門の状況を深く知るものの他、本研究会や内部監査協会の研修会において他社の内部監査部門との交流を行ない経験を学び合うこと、また社会の中の企業活動のあり方を常に市民の常識の眼で見つめ直すことの方が遥かに有益ではないでしょうか。

余談になりますが、私は生来疑り深いというか、ひねくれているというか、流行の概念や手法が紹介されるとまずはホンマかいなと眉に唾をつけるのが習性となっています。特に次々出てくる経営管理やITシステムに関するものは要注意でありまして、下手すると商売に振り回される、ということで「ERM」にしる「アフター-J-SOX」にしる、眉に唾を付けながら様子を見るのが正解かと思っています。実際に経験したものでは、独SAP社の「ERP」、米国HAY・GROUPの「成果主義人事システム」ではエライ目に会いました。特に後者は、あたかも客観的、分析的な基準でもって一見科学的に見える、いわば「疑似科学的」評価を行うやり方ですが、本来「定量化」や「画一化」に馴染まない分野で適用された場合は、逆に大きな歪み、誤った評価結果を生んでしまう恐れがあります。今日、日本の企業では米国流成果主義の行き過ぎの弊害が大きいとして、大幅な手直しを余儀なくされているのは当然とも言えます。全然関係ない話を強引に結びつけていると言われそうですが、内部監査の外部評価もやり方を間違うとそうした恐れありとの懸念を持っています。

これまた余談になりますが、「SAP」や「HAY」が一番けしからんのは、やたらとプレゼンがうまいこと。しかもパワーポイントの能力をフルに活用して中身がなくともとにかく見栄えよく見せるので、ころっと騙されてしまうわけですね。後で検証してみると最初に宣伝していた謳い文句は一体どこへ言ったのかというのが多い。それに比べてという何ですが、今日の私のPPなんていうのはただ字を並べているだけで全く何の技巧も使っていないというか、使えない。実は殆どPPを使う意味はないということですが、とにかくコンサルと違って見栄えはしないけれど実直に中身で勝負という心意気だけは評価して頂ければ有難く思います。

⑩【内部監査部長にとってCIA資格は必要条件ではない】

⇨〔内部監査部長はCIA資格を持たないと内部監査部員の指導と監査業務のレベルアップを図れない〕

今にも大きなブーイングが起こりそうな、これまた挑発的な主張であり、お前が資格を持っていないことに対する単なる自己弁護ではないかと受け止められるかも知れません。ただし誤解のないように申し上げますと、これは何もCIA(公認内部監査人)の資格そのものに意味がないなどと主張するものではありません。又米国生まれのCIAを敵視して、日本生まれのQIA(日本内部監査協会認定の内部監査士で、恥ずかしながら一応私も持っています)を擁護しようなどというけち臭い愛国心の発露でもありません。内部監査部員にとってCIA資格を目指し、取得することは本人のやる気向上と内部監査業務の品質向上への意識付けのための有力なインセンティブとなり得るし、今後のキャリアアップの武器ともなります。従って私の内部監査部長時代は部員に「仮に住友化学を首になっても、CIA資格を持っているとどこでも雇ってくれますよ」と半分法螺を吹きながら、資格取得を積極的に奨励しました。会社からの受験・受講費用の援助と人事成績評価への反映も始めた結果、住友化学では続々と合格者が出ています。またCIAフォーラムという経験交流、相互研修の場はとかく社内に閉じこもりがちな一般の内部監査部員の視野を広げる上で非常に有益です。

ここで問題にしているのは主として内部監査部長についてであり、はたしてその職責を遂行していく上で必要条件かどうかです。勿論資格はあっても構わないがそれ以上のものではなく必要条件では

ない、もっと他に大切なことがあるだろうというのが私の主張です。まず第一の理由は、一般部員には必要なインセンティブの問題ですが、そもそも内部監査部長になった者は、初めは内部統制や内部監査に関する具体的な知識は持っていないとしても、わざわざ動機付けなどがなくとも業務の充実への使命感とそのための知識習得の意欲は備わっているはずで、そうした者にとっては基礎的な知識を得るための本も多数出ており、ある意味一冊そうした本を読めば十分ですし、更に突っ込んで内部監査業務に実際に役立つ知識や技能を習得する場合も本研究会や内部監査協会の内部監査士講習会(但し一部の講師の話は全く役に立たない)のみならず数多く存在します。

そして第二は、内部監査部長としてやるべきことは他に山のようにあるということです。内部監査部というのはスタッフ部門であると同時に現業部門であり、内部監査部長というのは本社機能を担う重要スタッフであると共に、現場監督でもあります。従って内部監査部長に要求されるのは、一つは個々の内部監査業務を指導し得る実践的監査能力であり、一つは組織としての機能向上と部員の能力発揮を実現させるマネジメント能力であり、そして最も必要なのは的確に自分の会社の内部統制及び自分の率いる内部監査部門の現状と課題を把握する大局的なバランス感覚と向かうべき方向を指し示すリーダーシップであります。そして常に社内の経営課題、業務執行に伴うリスク状況、従業員の意識状況等の情報収集、色々な立場の人たちとの夜の飲み会なども含めた活動が欠かせません。更に追加的に言えば、これは部長に限らないことですが、法律と経理の実践的知識、とりわけ独禁法から下請法、労働法、個人情報保護法更に業法にいたる幅広い法制度に関わる実務的知識の学習は必須であり、正直その動向を追いかけるだけでも一仕事というのが率直な感想です。

第三は、CIA試験で評価される知識や技能は果たして本当にこの日本での内部監査業務に実践的に役に立つ不可欠なものだろうかという疑問です。これは、この資格が元々米国の組織であるIIA(内部監査人協会)が始めたものであり、今なお世界共通の試験を作り、認定するものであるということに密接に関連するものです。実際に受けていないので余り偉そうなことは言えませんが、市販されている問題集などを見る限り、問われているのは「IIAが考える内部統制と内部監査の定義やあり方」に関連する知識の有無と、後は会計やビジネスに関するMBA的な基本知識であって、正直言ってこれの資格を取らなければまともな監査が出来ない、あるいは取ればそれでいい監査を実際に来るようになるものとはとても思えない。実際に受験して資格を取った周りの人の意見を聞いてもこの点では同意見の人が多く、そこが会計監査業務におけるCPA資格や医師資格との違いというのが率直な感想です。そして若干杞憂かも知れませんが、内部監査のあるべき姿の探求において、日本と米国のガバナンスやマネジメントの違いを無視して、IIA基準の画一的適用に囚われる場合は、むしろ弊害が出る虞さえありはしないか。これは、先程来申し上げた内部監査人の専門性の問題や米国輸入型の制度や概念の問題とも密接につながっているように思われます。

⑪【内部監査部は年配者や異端児の会社生活での終着駅であっても良い】

⇔[内部監査部は米国のようにエリートが通過すべきキャリア・パスとして位置づけられるべきである]

いよいよ最後の項目に辿り着きました。終着駅というとちょっとうらびれた侘びしげな言葉に聞こえますが、云わんとしていることは決してそうではありません。嘗て多くの企業の内部監査部では専ら定年間近の人が会社生活の最後の数年を送る部署と位置付けられ、殆どが年配者で占められた時期がありました。それを変える努力が多く先の先達によってされ、一定実を結びつつあることは喜ばしいことです。経験の伝承と多様な意見の形成の観点からも、また部としての活力という観点からも、年

配層のみに偏ることのないバランスの取れた人員構成が望ましいことは、その通りであります。また、将来のマネジメント層として必要な経営管理知識を習得して、多様な部門で活躍できる人材を育成するキャリアアップのコースと位置付けることも、特に若い人を惹きつけるという意味で重要です。また、専門職として外部から様々な資格を持った人を受け入れることは技能のレベルアップのためにも、異文化を導入することによって組織の活性化を図るためにも有用であります。今後とも、そうした方向への意識的で粘り強い働きかけの努力は必要です。私も内部監査部長として上記申し上げたことは意識的に追求してきたつもりです。

しかしながら一方では、従来の年配層の受け皿となり、その方々の努力によって支えられてきた内部監査のあり方を根本的に変えて、内部監査部門に属することがその会社のエリートの条件となるような米国流のあり方(米国でもすべてがそうであるかは疑問ですが)に転換すべきかと言うと正直甚だ疑問です。内部監査業務にとってはいわゆる「専門知識」以上に「その会社での作法を含めた業務知識」や「バランスの取れた判断能力」や「言葉の裏に隠された真実を覚知する能力」が大切であり、それらは長い業務経験を有するベテラン社員の最も得意とするところです。上位ポストが限られている中で、ポストに関わりなしに専門職的に業務を行う組織である内部監査部門は各部署のベテラン層の知識と経験を生かす上で最適の条件を持っています。従って年配層の受け皿としての位置づけは決して否定されるべきものではなく、積極的に生かしていくべきものです。また従来から、本流ポストから外れたり、やや社内で異端視される人や「変わり者」と言われる人が配置される傾向があり、お世辞にもエリートコースとは言いがたいというのが正直なところです。しかし、これもまた独立性と客観性が重視される内部監査部門にとっては本来のあり方を貫く上で、下手なエリートを受け入れるよりは遥かに望ましいと言えます。エリート集団になってしまうと、それこそ社内政治やらトップ層の意向やら自分の次のポストにやたら敏感になって、評価が逆に歪んでしまう虞もあるのではないのでしょうか。それよりは、ちょっと厄介者扱いされはじめた年配者や、上司が些か扱いに困っている「異端児」といわれる人たちが、会社生活最後の仕上げとして自信と誇りと意欲と気概を持って内部監査業務に取り組むことの方が、そして「エリート」と云われる皆さんには他人の仕事の評価するよりはまずは自ら切った張ったのビジネスの一线で身体を張って成果を挙げて頂く方が、会社にとっても本人にとっても非常にハッピーではないかと思う次第であります。これは「年配者」と「異端児」「変わり者」の典型として、4年半の内部監査部生活を楽しくかつ充実した形で送ることが出来た私自身の実感であります。そして多分ここにも数多くおられるであろう「年配者」と一部の「異端児」「変わり者」の方々には是非誇りと気概をもって、それこそ会社生活最後の仕上げの仕事として、内部監査部長の職責を全うして頂きたいとお願いして最後のまとめとしたいと思います。以上が私の本日の話であります。抗議、文句、お叱り多々あるかと思っておりますので、遠慮なく言って頂ければ幸いです。

以上