

我が国における長寿企業の内部統制に関する 実態調査から得られた知見

橋 本 尚

【キーワード】 ガバナンス、全社リスクマネジメント（ERM）、長寿企業、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）、内部統制

I はじめに

日本内部統制研究学会では、筆者を研究代表者とする特別研究部会「日本的内部統制の研究～長寿企業の実証的研究を通して～」¹⁾を設置し、2019（平成31）年1月から原則2年間の予定で長寿企業の日本的内部統制について研究してきた。我が国には創業以来100年以上続いている、いわゆる長寿企業が33,076社あるといわれており、これは、世界全体の創業100年以上の企業の総数80,066社の41.3%を占めている。2位は米国の19,497社（24.4%）、3位はスウェーデンの13,997社（17.5%）となっている。さらに、創業200年まで絞ると、1位は日本の1,340社で変わらないものの、比率は2,051社中65.0%まで上昇する²⁾。このように我が国は、世界に名だたる長寿（企業）大国といえる。

本特別研究部会では、まず、長寿企業を「創業100年以上で直近期の売上100億円以上の営利企業」と定義し、この長寿企業の定義に当てはまる企業（1,715社）を対象に「長寿企業の内部統制に関する実態調査」と題するアンケート調査を実施することとした。そして、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：COSO）が2017（平成29）年9月（報告書の日付は同年6月）に公表した『全社リスクマネジメントー戦略及びパフォーマンスとの統合』（Enterprise Risk Management－Integrating with Strategy and Performance）（2017年版ERMフレームワーク）³⁾で提示した全社リスクマネジメント（Enterprise Risk Management：ERM）の5つの構成要素と20の原則に関連づけた項目をベースにアンケート調査項目を取りまとめた。また、アンケート調査と並行して、長寿企業の秘訣を明らかにするために、各委員が選定した企業やアンケート回答で協力を快諾された企業の経営層や内部統制所管部門等に対して、対面又はオンラインでヒアリング調査を実施することとした。

当初の予定では、2020（令和2）年2月ごろにアンケート調査を実施し、並行して同年春

ごろからヒアリング調査を行い、研究成果を取りまとめて同年秋の本学会の年次大会で最終報告を行う予定であった。しかしながら、2019（平成31・令和元）年までは順調に進んでいた本研究部会の活動も、2020（令和2）年に入ってアンケート調査やヒアリング調査を本格的に実施しようとしていた矢先にコロナ禍の状況下に置かれ、大幅に制約されてしまった。何とか予定より半年遅れでアンケート調査用紙の発送（8月）と回答の集計（11月）を終え、ヒアリング調査も秋ごろからはじめたところであるが、質問項目によっては現下の状況が回答内容に少なからず影響を与えることは避けられまい。前例のないコロナ禍の状況下に打ち勝つことができず、本特別研究部会が抽出した我が国長寿企業の中にも廃業を余儀なくされる企業が増えることも憂慮される。現在、2021（令和3）年秋の本学会の年次大会における最終報告へ向けて、残りのヒアリング調査などの日程調整を行うとともに、スケジュールを見直し、当面はオンラインをはじめとするテクノロジーを活用してウィズコロナ禍での研究活動を継続していく所存である。

本稿においては、上記アンケート調査の回答結果の概要とアンケート調査や一部実施したヒアリング調査から得られた主な知見を提示することとする。

Ⅱ アンケート調査結果の概要

2020（令和2）年11月21日時点でウェブ又はファクシミリによるアンケート回答企業数は、182社（回収率10.6%）であった。アンケート調査項目と回答結果は、以下のとおりである⁴⁾。

アンケート調査項目と回答結果

1. 取締役会と社長の役割分担—取締役会の役割は社長の業務執行の監督・監視にあり、社長の業務執行機能と分離されていますか？
 - ①完全に分離されている 48（33.80%）
 - ②どちらとも言えない（ケースバイケース） 58（40.85%）
 - ③分離されていない 36（25.35%）

2. 社長に対する牽制—万が一の社長の暴走を止める社内の仕組みはありますか？
 - ①社外役員 44（30.99%）
 - ②会長または相談役 29（20.42%）
 - ③金融機関や取引先等の外部者 0（0%）
 - ④社是・社訓 8（5.63%）
 - ⑤社長の暴走を止める仕組みはない 11（7.75%）
 - ⑥その他（以下に具体的に記載をお願いします） その他（複数回答含む） 34（23.94%）⁵⁾、

取締役・取締役会 11 (7.75%)、親会社 3 (2.11%)、監査役・監査役会 2 (1.41%)

3. リスクテイクと組織文化—リスクテイクに関して、貴社の組織文化で重視されるのは次のうちどちらでしょうか？

- ①堅実さ・正確さを重視する文化 85 (59.86%)
- ②失敗を許容する文化 36 (25.35%)
- ③その他（以下に具体的に記載をお願いします） 21 (14.79%)

その他としては、①堅実さ・正確さを重視する文化と②失敗を許容する文化の両方、部署により①と②が社内に併存、①から②に移行中、誠実であること、企業理念・スローガン・行動指針に合致していることなどの回答があった。

4. 社是・社訓の浸透—社是・社訓を従業員に徹底するための取り組みを実施していますか？

- ①全役職員が日々又は定期的に暗唱している 36 (25.35%)
- ②特に実施していない 38 (26.76%)
- ③社是・社訓を徹底させるための何らかの取り組み（研修等）は実施している（以下に具体的に記載をお願いします） 68 (47.89%)

何らかの取り組みとしては、専門組織をもち、定期研修も実施、社員研修（新入社員研修、管理職研修、朝礼）、営業改革研修会、社内にポスター掲示等、ホームページや社内ポータルサイトでの掲載、ウェブによる哲学のEラーニング、各拠点に経営トップが訪問してのタウンミーティング、手帳への掲載等、毎年しおりを作成し全員に配布して周知徹底、社員証に記載、企業理念推進委員会、支店長会議、入社式、店舗休憩室に掲示などの回答があった。

5. 社長の後継者の指名権—社長の後継者の実質的な指名権は誰にありますか？

- ①現任社長 67 (47.18%)
- ②取締役会 34 (23.94%)
- ③その他（以下に具体的に記載をお願いします） 指名委員会 12 (8.45%)、その他 12 (8.45%)⁶⁾、親会社 10 (7.04%)、無回答 5 (3.52%)、株主 2 (1.41%)

6. 社長の後継者育成—社長の後継者育成を実施するための仕組みがありますか？

- ①後継者育成プログラムを実施している 23 (16.20%)
- ②特別なプログラムはないが、業務の一環で後継者育成を実施している 80 (56.34%)
- ③特にない 39 (27.46%)

7. 外部経営環境の変化—貴社の事業に影響を与える外部経営環境の変化の度合いはどの程度でしょうか？

- ①比較的安定している 45 (31.69%)
- ②景気変動、顧客嗜好、技術革新、人材難等、変化の激しい環境にある 97 (68.31%)

8. 事業内容の変化—事業編成や内容について、貴社のお考えに近いものは次のうちどちらでしょうか？

- ①本業を常に重視している 91 (64.08%)
- ②本業以外の分野での多角化も絶えず検討している 31 (21.83%)
- ③その他（以下に具体的に記載をお願いします） 20 (14.08%)⁷⁾

9. 事業計画の実現可能性—事業計画策定時に実現可能性をどの程度考慮していますか？

- ①常に高い目標を掲げている 23 (16.20%)
- ②実現可能性を重視した目標を策定している 105 (73.94%)
- ③その他（以下に具体的に記載をお願いします） 14 (9.86%)⁸⁾

10. 事業計画の策定方法—事業計画策定時に、トップダウンとボトムアップのどちらのアプローチで策定していますか？

- ①経営層がトップダウンのアプローチで策定している 23 (16.20%)
- ②各部門からのボトムアップのアプローチで策定している 25 (17.61%)
- ③トップダウンとボトムアップの両方のアプローチを併用して策定している 94 (66.20%)

11. 経営課題の把握—中期経営計画・単年度事業計画の達成に関わる課題は、誰が主導して特定していますか？

- ①社長が主導的に課題を特定している 26 (18.31%)
- ②取締役会等の経営陣が課題を特定している 51 (35.92%)
- ③各事業部門等が主体的に特定している 60 (42.25%)
- その他（複数回答含む） 5 (3.52%)

12. 取締役会での検討頻度—中期経営計画・単年度事業計画の達成に関わる課題に関する取締役会の検討頻度はどの程度でしょうか？

- ①隔週以上の頻度 3 (2.11%)
- ②月次 86 (60.56%)
- ③四半期以下の頻度 53 (37.32%)

13. 経営課題への対応—中期経営計画・単年度事業計画の達成に関わる課題への対応を誰が主導して検討していますか？

- ①社長が主導的に検討している 20 (14.08%)
- ②取締役会等の経営陣が検討している 47 (33.10%)
- ③各事業部門等が主体的に検討している 70 (49.30%)
- その他（複数回答含む） 5 (3.52%)

14. 前提条件・仮説の変化の把握—計画策定当初の前提条件・仮説（外部環境・内部環境）の変化を、計画実行段階においてどのような頻度で把握していますか？

- ①月次以上の頻度で把握している 75 (52.82%)
- ②四半期ごとに把握している 56 (39.44%)
- ③把握していない 9 (6.34%)
- その他 1 (0.70%)
- 無回答 1 (0.70%)

15. 数値目標のモニタリング—中期経営計画・単年度事業計画に関するどのような数値目標をモニタリングしていますか？

- ①売上高等の財務指標をモニタリングしている 50 (35.21%)
- ②①に加え、他の非財務目標管理指標をモニタリングしている 59 (41.55%)
- ③②に加え、変化の兆しである兆候に関する指標を含めている 33 (23.24%)

16. 社内コミュニケーション—貴社のコミュニケーションに関して重視されているのは次のうちどちらでしょうか？

- ①職位に関わらず、自由活発なコミュニケーションが重視されている 84 (59.15%)
- ②上下の指揮命令系統が重視されている 21 (14.79%)
- ③どちらとも言えない 37 (26.06%)

17. 社外コミュニケーション—役職員間の社外での交流・コミュニケーションは活発でしょうか？

- ①全社的に非常に活発である 28 (19.72%)
- ②部署によってまちまちである 105 (73.94%)
- ③社外での交流はあまりない 8 (5.63%)
- 無回答 1 (0.70%)

18. 経営課題の報告体制—中期経営計画・単年度事業計画の達成に関わる重要な課題が生じた場合に、経営層に迅速に報告される体制が整備されていますか？

- ①報告経路は規程化されており、迅速に報告されている 85 (59.86%)
- ②報告経路は規程化されているが、報告に遅延がある 3 (2.11%)
- ③報告経路は規程化されていないが、迅速に報告されている 52 (36.62%)
- ④報告経路は規程化されておらず、報告に遅延がある 2 (1.41%)

アンケート項目に対する回答の相互関係を分析するために、いくつかの質問項目の回答についてクロス集計を行った結果は、以下のとおりである。

1. ガバナンス体制

質問1	回答3	5	10	2	2		1	10	6
	回答2	16	14	5	5	2	1		15
	回答1	23	5	1	4		1	1	13
		回答1	回答2	回答3	回答4	回答5	回答6	回答7	回答8
質問2									

質問1の回答1（完全に分離）、回答2（どちらとも言えない）、回答3（分離されていない）

質問2の回答1（社外役員）、回答2（会長・相談役）、回答3（社是・社訓）、回答4（取締役・取締役会）、回答5（監査役・監査役会）、回答6（親会社）、回答7（仕組みなし）、回答8（その他・複数回答）

2. 社長の暴走を止める仕組みと後継者の指名権

質問2	回答8	13	3	7	4		6	1
	回答7	8	2					1
	回答6				3			
	回答5	2						
	回答4	5	4			1	1	
	回答3	6	1	1				
	回答2	16	10		1		2	
	回答1	17	14	4	2	1	3	3
		回答1	回答2	回答3	回答4	回答5	回答6	回答7
質問5								

質問2の回答1（社外役員）、回答2（会長・相談役）、回答3（社是・社訓）、回答4（取締役・取締役会）、回答5（監査役・監査役会）、回答6（親会社）、回答7（仕組みなし）、回答8（その他・複数回答）

回答)

質問5の回答1(現任社長)、回答2(取締役会)、回答3(指名委員会)、回答4(親会社)、回答5(株主)、回答6(その他)、回答7(無回答)

3. 社長の後継者

質問5	回答7		4	1
	回答6	4	6	2
	回答5		2	
	回答4	1	4	5
	回答3	2	8	2
	回答2	8	20	6
	回答1	8	36	23
		回答1	回答2	回答3
質問6				

質問5の回答1(現任社長)、回答2(取締役会)、回答3(指名委員会)、回答4(親会社)、回答5(株主)、回答6(その他)、回答7(無回答)

質問6の回答1(後継者育成プログラムを実施している)、回答2(特別なプログラムはないが、業務の一環で後継者育成を実施している)、回答3(特にない)

4. リスクテイクと目標設定の関係

質問3	回答3	2	14	5
	回答2	8	24	4
	回答1	13	67	5
		回答1	回答2	回答3
質問9				

質問3の回答1(堅実さ・正確さを重視する文化)、回答2(失敗を許容する文化)、回答3(その他)

質問9の回答1(常に高い目標を掲げている)、回答2(実現可能性を重視した目標を策定している)、回答3(その他)

5. 経営環境の変化と事業編成

質問7	回答2	60	25	12
	回答1	31	6	8
		回答1	回答2	回答3
質問9				

質問7の回答1（比較的安定している）、回答2（変化の激しい環境にある）

質問9の回答1（本業を重視）、回答2（本業以外の分野での多角化も絶えず検討している）、回答3（その他）

6. 計画策定・課題対応のアプローチ

質問10	回答3	9	33	49	3
	回答2	2	7	14	2
	回答1	9	7	7	
		回答1	回答2	回答3	回答4
質問13					

質問10の回答1（トップダウン）、回答2（ボトムアップ）、回答3（併用）

質問13の回答1（社長）、回答2（取締役会等の経営陣）、回答3（各事業部門等）、回答4（その他・複数回答）

7. 環境変化のモニタリング

質問14	回答5	1		
	回答4	1		
	回答3	3	4	2
	回答2	22	27	7
	回答1	23	28	24
		回答1	回答2	回答3
質問15				

質問14の回答1（月次以上）、回答2（四半期ごと）、回答3（把握していない）、回答4（その他）、回答5（無回答）

質問15の回答1（財務指標）、回答2（財務指標＋非財務目標管理指標）、回答3（財務指標＋非財務目標管理指標＋変化の兆しの兆候）

8. 経営課題への対応と報告

質問 13	回答 4	4		1	
	回答 3	43	2	24	1
	回答 2	28	1	18	
	回答 1	10		9	1
		回答 1	回答 2	回答 3	回答 4
質問 18					

質問 13 の回答 1（社長）、回答 2（取締役会等の経営陣）、回答 3（各事業部門等）、回答 4（その他・複数回答）

質問 18 の回答 1（規程化・迅速に報告）、回答 2（規程化・遅延あり）、回答 3（規程化されず・迅速に報告）、回答 4（規程化されず・遅延あり）

9. 社内外のコミュニケーション

質問 16	回答 3	2	33	2	
	回答 2	1	18	2	
	回答 1	25	54	4	1
		回答 1	回答 2	回答 3	回答 4
質問 17					

質問 16 の回答 1（自由活発なコミュニケーション）、回答 2（上下の指揮命令系統重視）、回答 3（どちらとも言えない）

質問 17 の回答 1（全社的に活発）、回答 2（部署によってまちまち）、回答 3（社外での交流はあまりない）、回答 4（無回答）

10. 社内コミュニケーション

質問 16	回答 3	24	1	10	2
	回答 2	11	1	9	
	回答 1	50	1	33	
		回答 1	回答 2	回答 3	回答 4
質問 18					

質問 16 の回答 1（自由活発なコミュニケーション）、回答 2（上下の指揮命令系統重視）、回答 3（どちらとも言えない）

質問 18 の回答 1（規程化・迅速に報告）、回答 2（規程化・遅延あり）、回答 3（規程化されず・迅速に報告）、回答 4（規程化されず・遅延あり）

Ⅲ アンケート調査等から得られた知見

アンケート調査や一部実施したヒアリング調査から以下のような知見が得られた。

1. 回答企業のうち、60%の企業が「堅実さ・正確さを重視する文化」を大切に、25%の企業が「失敗を許容する文化」を選択している。これは、外部環境からの影響度合いや企業文化の違いなどによるものと考えられる。
2. 事業計画については、74%の企業が「実現可能性を重視した目標を策定」しているのに対して、「常に高い目標を掲げている」企業も16%あった（4.も参照）。
3. 多くの長寿企業は「変化の激しい環境」にあり、64%の企業が「本業を重視」した経営を行っている。また、22%の企業は「絶えず本業以外の分野での多角化を検討」して企業の存続を模索している。このことから、中堅企業では、本業を基盤として事業を行い、新規事業については、本業に関連する強みを活かせる本業の周辺分野に限定して事業を行っていることを、また、大企業では一時的に本業から離れた事業を行っても、中長期的には再び本業とその強みを活かせる本業の周辺分野に戻っていることを示しているのではないかということが推察されるが、さらなる分析・検討が必要である（5.も同様）。
4. 自社に適したリスクテイク（目標設定）と自社の強みを活かした本業重視の経営により、想定（リスク許容度）を超えたリスクの顕在化を防止するとともに、自社にとって重要なステークホルダーの期待に応え続けていることが長期的な事業継続に繋がっているものと推察される。
5. 取締役会の役割、特に代表取締役社長の暴走を止める手段については、各社の社歴や企業風土等により、さまざまな考え方があり、多様性がみられる。このことは、COSOが示しているような取締役会の一律的な役割に依拠するのではなく、企業の生い立ちに適合するように、柔軟に対応策を策定していることを示唆するものである。
また、ヒアリングした創業400年のある企業からは、お客様の信頼と技術の品質の高さを大切にする文化のもと、トップが暴走すること自体、過去・現在・未来においてあり得ないとの力強いメッセージが込められた回答があった。
6. リスクテイクに関しては、チャレンジを愛好する企業（一定範囲の失敗を許容する文化）であっても、適切なPDCAなどにより、ハイリスク・ハイリターン型の考え方に基づく経営スタイルとは一線を画していることが示唆された。この背景には、堅実を旨とする企業方針・理念があるものと考えられる。
7. 社是社訓を大切にする姿勢（75%）は、自社の企業カルチャーを重視した経営を実践していることの証左である。COSOのフレームワークにおいては、2017年版ERMフレームワークで原則としてはじめて明示された「カルチャー」を我が国の長寿企業の多くは、長

年にわたって実践してきていることが明らかになった。

また、ヒアリングした長寿企業の中には、社是社訓はここ 20 年程度で具体的に言葉で表現したものであるが、そもそも 100 年以上にわたって代替技術が出ないという圧倒的な技術をいかに周辺分野に活かし続けていくのか、そのことを考えること自体が社訓であったとの話はたいへん興味深いものであった。

8. 社長の後継者指名に関しては、現任社長が実質的に決定している企業がほぼ半数を占めており、これに社長もメンバーである指名委員会で決定している企業を加えると 8 割近くに達する。こうした傾向は、退任した元社長の影響力が残るというマイナス面はあるものの、長寿企業の場合は、そのマイナスを極力最小限に抑えるよう工夫しながら対応しているのではないかと考えられる。（他方で、その工夫が機能せず、社長が実際、暴走して不祥事に至った事案も少なくないと考えられる。）
9. 後継者育成プランについては、何らかのプログラムを有するケースを含めると 73% の企業が育成の仕組みを有している。経営のプロを外部から招聘することが一般的である米国とは対照的な我が国長寿企業の特徴と考えられる。
10. 戦略策定の実現可能性に関しては、過去に高い目標を掲げたことがあるものの、近時においては、低い経済成長率や足元のコロナ禍などの要因もあり、74% の企業が実現可能性を重視した目標を掲げている。

達成不可能な過度な目標を掲げることは、従業員への過大なプレッシャーにもつながり、不祥事の契機となる可能性が高まるのみならず、持続的な企業の発展に必ずしも結びつかないと考えている長寿企業が多いものと考えられる。また、長寿企業は、本業とその強みを活かせる本業の周辺分野を事業の中心に据えていることが多いと推察されるため（上記 2. 参照）、戦略の実現可能性が把握・捕捉しやすいことも一因として指摘できよう。

11. 「社是・社訓を従業員に徹底するための取り組み」については、「その他」回答が 48% で、コメントも多くいただいております、ヒアリング調査の機会も活用し、精緻な分析を進めていくことが大きな課題である。

IV むすび

新型コロナウイルス感染症は世界中で猛威を振るっており、我が国では今もなお、第 3 波といわれる感染拡大が続いており、変異株も確認されている⁹⁾。

我が国をはじめ世界各国で非常事態宣言が出され、渡航の禁止・制限、外出や移動の制限・自粛、商業施設や生産工場の休業、3 密回避、マスク着用や手洗い徹底など、さまざまな感染拡大の防止措置が講じられており、市民生活や経済活動に広範にわたって甚大な影響が生じている。感染が収まらないうちに経済活動を再開すると、それが感染の再拡大を招い

てしまうことにもなりかねない。感染防止対策が経済回復の足かせとなっており、終息の時期も見通せず、コロナ禍から今後、どのような回復の軌跡を辿るのかについての先行きの見通しも依然として不透明で、多くの人々が不安を抱えながら日々の生活を送っている。

新型コロナウィルス感染症の拡大は、出社しての対面による日常的な業務遂行を前提とした内部統制のあり方にも少なからず影響を及ぼしている。テクノロジー・ツールを活用したテレワーク下の内部統制環境を構築することで、情報と伝達、モニタリング、ひいては統制環境といった内部統制の基本的要素に好影響を与えることが大いに期待される場所である。しかしながら、他方、テレワーク環境を想定した内部統制では、セキュリティ対策など統制手続に十分配慮することも必要である。いずれにしても、テレワークの活用が業務の有効性と効率性の向上に結びつくように、ウィズコロナ、アフターコロナ時代に求められる意識改革や行動変容を通じて統制環境の改善の図ることが肝要である。

新型コロナウィルス感染症は、会計・監査実務ばかりでなく、教育や研究の現場にも深刻な影響を与えており、健康と生命の安全確保を第一に、本年度は多くの大学・大学院でオンライン授業が行われている。国内外のさまざまな学会もオンライン開催又は中止となった。

ウェブ会議、テレワークの推進や時差通勤などの工夫により、感染拡大のリスクに留意する中で、コロナ対策という新しい業務の負荷で、ルーティン業務とは異なる在宅、オンライン化など働き方や価値観が大きく変わった感がある。全体としてはうまくいっているものの調整に戸惑っている部分も見受けられる。特に、人と人とのつながりの希薄化、個人間、部署間のコミュニケーションに必要な情報の欠落は避けられないところである。結局のところはコロナ次第という面が多分にあるが、今般のコロナ禍は、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた新しい生活様式へのシフトを模索する中で、人工知能（AI）に代表されるテクノロジー・ツールの活用やデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進などを通して、会計・監査・ガバナンスのあり方についても、大きな問いかけがなされる契機となるものと思われる。

注

- 1) 本特別研究部会には、委員として石島 隆氏（法政大学）、大森 勉氏（関西大学）、柿崎 環氏（明治大学）、上木恒宏氏（内部統制コンサルタント）、高橋 均氏（獨協大学）、高畑 伸氏（あおぞら銀行）、西島 新氏（元三井住友銀行）、松本祥尚氏（関西大学）、吉野太郎氏（東京ガス）、研究協力者として宇田 理氏（青山学院大学）、オブザーバーとして新井崇之氏（プロティビティ）、伊藤進一郎氏（元住友電気工業）、岡田譲治氏（元三井物産常勤監査役、日本監査役協会前会長）、神林比洋雄氏（日本内部統制研究学会前会長、プロティビティ会長）、岳野万里夫氏（日本証券業協会副会長・専務理事）、八田進二氏（大原大学院大学）、福嶋 俊氏（プロティビティ）、松本加代氏（経済産業省）が参加している。

- 2) 世界の長寿企業ランキング、創業 100 年、200 年の企業数で日本が 1 位 2020 年版 100 年企業〈世界編〉・周年事業ラボ・日経 BP コンサルティング (nikkeibp.co.jp)
(https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/11-03/)
- 3) COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, June 2017. (一般社団法人日本内部監査協会・八田進二・橋本 尚・堀江正之・神林比洋雄監訳、日本内部統制研究学会 COSO-ERM 研究会訳『COSO 全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』同文館出版、2018 年 4 月。)
- 4) アンケート項目の選定及び回答の集計・分析は、本特別研究部会によるものである。また、アンケート調査の発送と回答の集計・分析に際しては、とりわけ、神林氏、上木氏、新井氏、福嶋氏及び同文館の青柳氏に多大なご尽力をいただいた。
- 5) 複数回答は、「1. 社外役員」、「2. 会長または相談役」、「3. 社是・社訓」を組合せたものが多い。その他としては、諫言する社員、顧問税理士などの回答があった。
- 6) その他としては、現任の社長が案を作成し、任意の指名委員会に諮問し、取締役会において決定する、指名委員会の後継者候補を選定し、取締役会決議、社外役員のみで構成される専任審査委員会、名誉会長、会長、社長の合議により候補者を選定し、取締役会にて承認・決議を得る、会長などの回答があった。
- 7) その他としては、本業を重視しながらも、外部環境の変化を注視、大きな意味で本業は重視しているが、中味は変わっている、絶えず本業以外の分野での多角化も検討しているが、実際には本業に関連したあるいは本業の延長にある技術や市場をターゲットにした事業開発が多いなどの回答があった。
- 8) その他としては、親会社からの指示もありやや高い目標を掲げている、事業計画には定量目標と定性目標があるが、定量目標は実現可能性を重視、定性目標は理念を重視している、中期（3 年）計画は実現可能性、長期計画（10 年）は理念をそれぞれ重視している、過去は常に高い目標を掲げてきたが、ここ数年は実現可能性を重視した目標にシフトしつつある、分野やタイムスパンごとに組み合わせている、状況に応じて高い目標になったりする、コロナ禍で読めないなどの回答があった。
- 9) 本稿執筆中の 2020 年 12 月 27 日現在、世界の感染者数は累計で 8 千万人を、我が国の感染者数は 22 万人を超えている。

(はしもと たかし・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授)