

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

ビジネス・イノベーションの必須条件:有効な内部統制の構築とその監査

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 兼任研究員 内藤 文雄

企業の事業活動にはさまざまなリスク(将来の損失となる事象)がつきまとう。事業活動による利益追求あるいは企業価値の最大化の追求は、これらのリスク要因を把握し、その影響を最小限にとどめてはじめて達成される。そのためには、内部統制を整備するとともに、有効に機能させていなければならない。このことは、ビジネス・イノベーションにとっても必須条件である。

もっとも、内部統制だけで解決できるかといえそうではない。経営者の経営理念の中に、企業倫理、特に公共の利益の追求という視点が欠如していれば、どれほど優秀な内部統制が行われてもリスクには対処できない。

グローバルな流れは、企業経営者にその内部統制の整備と有効な機能化を求め、その結果を経営者自ら一つの情報、すなわち内部統制報告書として開示させ、かつ内部統制報告書の信頼性に対する公認会計士による監査を受けさせるということである。この制度は、周知の通り、アメリカで開始された。

つまり、サーベインズ・オックスリー法(SOX法、平成14年7月30日制定)第404条により、SEC登録会社(証券市場上場会社)は、SECに提出する年次報告書に内部統制報告書を添付すること、および内部統制報告書について外部監査人が証明を行うことを強制され、SOX法により会計基準および監査基準の設定権限を与えられた公開会社会計監視委員会(PCAOB)は、平成16年6月15日付で本監査基準を承認した結果、SEC登録会社は、平成16年11月15日以降に開始する事業年度以降、内部統制報告書の開示とその監査が強制されている。

PCAOBの監査基準第2号では、経営者による内部統制の評価の結果について、外部監査人が意見を表明するだけでなく、それに加えて外部監査人による内部統制の有効性についての評価の結果も意見として表明しなければならないという規定が置かれていたが、平成19年5月24日の監査基準第5号(第2号は廃止)により、企業の内部統制の有効性に対する監査の結果は、いわゆるダイレクト・リポーティングの方式のみに改められた。つまり、内部統制報告書に対する監査報告書には、従来2種類の意見、すなわち、内部統制報告書の適正表示に関する監査人の意見、および当該企業の内部統制の有効性それ自体に関する監査人の意見の両者が記載されていたが、平成19年11月15日以降開始事業年度からは、後者の意見だけが表明される。

また、内部統制の監査人は財務諸表監査の監査人と同一であるので、両者の監査結果を統合して示すか、あるいはそれぞれを別個に示すかは監査人が選択する。

内部統制監査報告書(統合形式、無限定意見の場合)の監査意見は次の通りである。

我々の意見では、上記で言及した財務諸表は、W社の20X8年12月31日および20X7年12月31日の財政状態、および20X8年12月31日に終了する3年間の各期間の経営成績およびキャッシュ・フローを、アメリカで一般に認められた会計原則に準拠して、すべての重要な点において、適正に表示している。また、我々の意見では、W社は、(たとえば、COSOの)規準にもとづけば、すべての重要な点において、20X8年12月31日時点の財務報告にかかる有効な内部統制を保持している。(下線部は筆者による強調)

わが国でも、アメリカでの動きに対応すべく、有価証券報告書における開示の拡充が要請され、平成15年4月1日以降に開始する事業年度にかかる有価証券報告書および有価証券届出書において、下記の3種類の情報開示が求められている。

①「提出会社の状況」に、コーポレート・ガバナンスに関する情報:

会社の機関の内容/内部統制システムの整備の状況/リスク管理体制の整備の状況/役員報酬の内容/監査報酬の内容など

②「事業の状況」に、事業等のリスク:

財政状態・経営成績およびキャッシュ・フローの状況の異常な変動/特定の取引先・製品・技術等への依存/特有の法的規制・取引慣行・経営方針/重要な訴訟事件等の発生/役員・大株主・関係会社等に関する重要事項など

③「事業の状況」に、財政状態及び経営成績の分析:

経営成績に重要な影響を与える要因についての分析/資本の財源および資金の流動性に係る情報など

また、企業会計審議会は、平成19年2月15日に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」を公表し、金融商品取引法適用会社は、平成20年4月以降開始の事業年度から、内部統制報告書の開示とその監査の制度の適用を受けることになったわけである。

内部統制の有効性は、内部統制の整備をはかれば達成されるわけではなく、内部統制をいかに適正に運用するかにかかっていることに注意する必要がある。

2007
vol. 08

ビジネス・イノベーション研究所 第4回シンポジウム

テーマ：IT革命と地域活性化

日時：2007年5月26日(土) 9時30分から12時10分

会場：甲南大学142講義室

内容：(1) 開題

●甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長・甲南大学 教授 中田 善啓 氏

(2) 基調報告「IT革命の下における都市再生とクラスター戦略—空間経済学の視点から—」

●甲南大学 教授・独立行政法人経済産業研究所 所長 藤田 昌久 氏

(3) 基調報告「金融改革と流通」

●日本銀行政策委員会 審議委員 西村 清彦 氏

(4) 特別講演「百貨店と街作り」

●株式会社 大丸 会長兼CEO 奥田 務 氏

司会・コーディネーター

京都大学大学院 教授 成生 達彦 氏

IT革命の下における都市再生とクラスター戦略—空間経済学の視点から—

甲南大学 藤田 昌久

本報告では、空間経済学の視点から、IT革命とともに加速されてきているグローバル化の下での、日本の都市と地域再生に向けての政策、特にクラスター戦略について論ずる。これは、現在「まちづくり」との接点を目指して拡張されつつある商業論と、90年代初めより新たに構築されてきた空間経済学との融合を通じて、都市再生と地域活性化の課題に向けての新たな知の創生をはかるものである。

「まちづくり」は今、小売業が直面する最も重要な課題である。このまちづくりのための商業論の構築を目指して、商業論の基礎原理である「売買集中の原理」に「店舗」の概念を陽表的に導入することにより、小売業の持つ内部性と外部性をキーワードとして、新たな商業論が展開されている。売買集中の原理を商業集積のレベルで理解することにより、まちづくりを小売業ないし店舗の持つ外部性の問題として捉え、まちづくりと商業論の豊かな接点が樹立されている。

一方、空間経済学は、より具体的には、財や人間の多様性、生産における規模の経済、および財や情報の(広い意味での)輸送費の3者の相互作用により内生的に生じる、経済活動の空間集積力とイノベーションの場の自己組織化の理論を中心として、あらゆる空間領域における地域経済システムの形成と発展を統一的に理解しようとするものである。

日本は、輸出型製造業を中心として生産性の高い製造業の大集積地を、さらにビジネスと商業集積を中核に持つ大都市圏を、太平洋ベルト地帯を中心として形成してきた。しかし、その成長過程でつくられてきた日本の社会・経済システムが新たに始まった「IT革命」による世界経済の変革にうまく対応できず、日本経済は長期停滞に陥った。この過去の成長のプロセスを通じて形成された日本のシステムないし集積のもたらす「負のロックイン効果」を克服し、今世紀において日本が再び世界におけるリーディング国家の一つとして発展していくには、単なる規制緩和を超えて、経済・社会システム全体の大きな自己変革が必要である。

IT革命と世界経済のグローバル化がますます進展する21世紀において、先進国における主要な経済活動は(広い意味における)知識の創造ないしイノベーションであり、そのグローバルな集積地となった少数の国が世界をリードする。したがって、日本の将来像として、アメリカやEU諸国などと競争しながらも、それらと差異化された、世界レベルの「イノベーションの場」として発展していくことを目指すべきと思われる。この日本再生のための地域経済政策の一環として、各地域・都市においてイノベーションを活発に生み出す産業集積の促進を目指す「産業クラスター計画」および「知的クラスター計画」に代表される様々なクラスター政策は大いに時宜を得たものであり、長期的展望のもとに持続的かつ効果的に推し進められていくことが期待される。

産業クラスター政策の課題は、一般的にいえば、以下の3点に集約される。

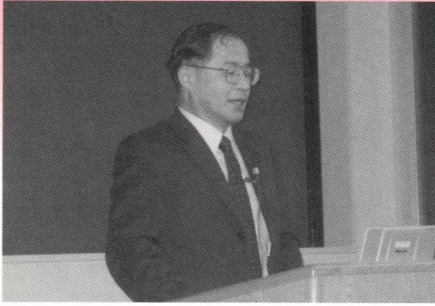
①どの地域にどのような産業クラスターの形成促進を進めるべきか。②集積における正の外部効果、特に知識外部性をいかに促進するか。③集積における負の外部効果をいかに軽減するか、とくに、集積の持つ負のロックイン効果をいかにして克服するか。

特に、イノベーションを活発に生む産業クラスターにとって、一番重要な資源は、そのクラスターの発展を支えることのできる多様な人材、特に、多様な知識労働者である。そのためには、その母体となる都市の多様性に対する包容力の促進が前提となる。

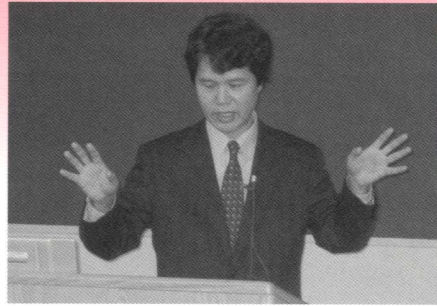
わが国全体としての産業クラスター政策、さらには、都市・地域政策について考える場合、最も留意すべき点は、知識労働者の集積効果を増すためには、各個人の独創性ととも、多様性が本質的に重要である。特に、多様性を促進し、日本の活力を取り戻すためのシステム改革の一環として、多様性と自律性に富んだ分権的な地域システムの形成を目指すことを提案したい。

そのためには、東京のみでなく、全国のそれぞれの地域において、それぞれの地域が今持っている「資源」を土台として、世界に開かれた多様な拠点都市再生を促進していく必要がある。その上で、各々の地域における拠点都市(複数の場合もありうる)を中核として、農村を含む地域全体をイノベーションの場として再生していかなければならない。そこで、各都市・地域は、その伝統・文化と歴史および地理的条件に根ざしつつ、産・住・遊・知・医のための独自の多様な集積・クラスターの形成と、その持続的な革新を図るべきである。さらに、それぞれ特色を持った自律的な都市・地域間の競争と連携を通じて、日本の都市・地域間および世界各国との知識労働者の大きな循環的な流れをつくり、日本全体として世界をリードするイノベーションの場として発展していくことが望まれる。

まちづくりや村おこしの場合と同じく、クラスターの育成と発展のためには、それぞれの地域資源を常に新たな視点から見直し、地域全員参加によるイノベーションの場として持続的に発展していく必要がある。



藤田 昌久 氏



西村 清彦 氏



奥田 務 氏

金融改革と流通—「貨幣物流業」の革新とその流通業への含意—

日本銀行政策委員会 審議委員 西村 清彦

金融業の大きな変革は運送業を含む流通業との新たな合従連衡が現在模索されている。貨幣も純粋に抽象的な価値として存在することは不可能で物的要素を持たざるをえないので、貨幣を扱う銀行業は物流業としての性格をもつ。実際、現在では銀行と言った金融機関は金融商品の販売及び資金の運用、すなわち価値の貯蔵手段としての貨幣の扱いに特化する一方、「貨幣物流業」については専門業者にアウトソースすることが多くなっている。つまり、この分野での銀行業の業務のアンバンドリング(分割化)が広範に進んでいる。その1つが現金輸送業務である。従来の金融業業務のアンバンドリング、つまり現金物流の警備輸送会社へのアウトソーシングは、金融機関の事務効率化に繋がる。

銀行業務アンバンドリングの第2は、非金融業者が銀行を設立し金融業に参入する形で起こっている。例えばセブン銀行、ジャパンネット銀行、ソニー銀行、イーバンク銀行が挙げられる。特にセブン銀行は流通業のセブン&アイ・ホールディングスが金融業に参入した。セブン銀行は自らを「現金流通の専門家」として規定し、「どこでも、いつでも、安全に、現金を引き出せる」という最も基本的な機能に特化したビジネスモデルを展開している。セブンイレブン等に設置されたセブン銀行のATMはその設置及び運営のアウトソースを受けている。

第3のアンバンドリングは家計の貨幣「物流」としての電子マネーである。電子マネーは、貨幣の物的要素の管理は電子マネーの発行主体に任せる一方、消費者は金銭的価値のみを管理、使用するという役割分担を意味する。このように、消費者が「貨幣の物流業」を電子マネーの発行主体にアウトソースしていることになる。消費者はコンビニエンスストアや駅の切符売り場で日本銀行券または貨幣と引き換えに、自分の電子財布に電子マネーをチャージし、他の店舗における財やサービスの購入について、決済手段として使用できる。

以上のように、貨幣物流のアンバンドリングとして、警備輸送会社へのアウトソーシング、「現金の専門家」という貨幣物流機能の選択と集中、電子マネーに見られるように、(運輸業を含む)流通業の金融業の新しい融合した「貨幣物流業」が生まれている。見方を変えると、モノの物流と貨幣の物流をシステムとして統合し、それをプラットフォームとして、そこに新しい価値創造の源泉を見出そうとする動きがある。

このような物流のプラットフォーム化は、そのプラットフォーム上を動く商品に今まで考えられなかった新しい価値の源泉を付与する可能性がある。それは「動産担保融資」と呼ばれる融資である。動産担保融資とは、債務者企業が保有する優良な動産、例えば、商品在庫、機械設備を担保とする融資であり、不動産を保有していない中小企業も融資を受けられることが期待される。

動産担保融資は、担保となる動産の位置をリアルタイムで的確に把握し、その価値をこれまたリアルタイムで適正に評価しなければならぬ。そして物流プラットフォームに載っている商品について、いったん動産担保融資が行われたなら、それを原資産としてさまざまな派生商品を開発することが可能となる。つまり従来企業間信用として取引関係の中に閉じこめられていたものが、高度化した金融の世界に開花する可能性をもち、流通業にとっては従来よりも低いコストで在庫のファンディングが可能になる。

「貨幣物流業」の革新の動きやコンビニエンスストアの物流システムの高度化は優れたプラットフォームの構築こそが成功へのキーであるように見受けられる。たとえば、インターネット上での書籍販売で著名なアマゾンが展開する「アマゾンWEBサービス」と呼ばれる新しいサービスのプラットフォームでは個々のWEBサイトの内容に沿った商品を自動的に選択し、当該WEBサイト上でこれを表示する。このインターフェースの裏ではアマゾンのプラットフォームが機能しており、実際にはアマゾンに対し商品を発注することになる。このサービスが意味することは、仕入れルートや決済手段を有しない企業がアマゾンのプラットフォームを利用することにより、瞬時に仮想店舗をインターネット上に構築可能になることである。

また、「ヤフーYahooオークション」のプラットフォームも、インターネット・オークションにおいて不可欠となっている。ヤフー株式会社の高収益の源泉は、マッチングプラットフォームとしてのヤフーオークションと、小口決済プラットフォームとしてのネットバンキング、小口物流プラットフォームとしての宅配便などが水平的に重なり合って存在し、利用されていることにある。

金融業では、従来型の預金を集め貸出で収益を得るといったビジネスプロセスから、貸出を切り分け、新しい金融商品化してその際の手数料を取るといったビジネスプロセスへの流れがある。流通業でも、従来型の商品を売って収益を上げるというビジネスプロセスから、商品売るプラットフォームを作ってそこから手数料を得るビジネスプロセスが生まれつつある。もっとも、金融業で起こったこのビジネスプロセスの転換が、流通業でも起こりうるのか、そこには大きな不確実性があるが、革新的な企業家の登場とそれを阻害しない法制や慣行の変革があれば、偉大な実験が始まるかもしれない。

大丸のWEB通販事業「マルコレ」について

株式会社 大丸 取締役会長兼CEO 奥田 務

大丸は昨年12月4日に、化粧品のWEB通販事業「MARUCOLLET(マルコレ)」(<http://www.marucollet.jp>)を新たに立ち上げた。当社はこれまでも年間200億円弱の売上実績を持つ、カタログ販売とWEB通販事業の「大丸ホームショッピング」という会社を運営し、また各店舗においても中元・歳暮あるいはバレンタインなどギフト需要に対応したWEB通販を展開してきている。そしてこれらの事業のうち、インターネットを媒介とした売上に関しては2桁増を続けている。

インターネット人口が7千万人を超え、ブロードバンド普及率も40%台となった現在、インターネットの普及、あるいは通信技術の目まぐるしい進歩を鑑みると、既に大きなマーケットとなってきているWEB通販は、今後ますますその存在感を高めてくる。その中で百貨店業界に目を転じると、WEB通販やコンビニエンスストア、ファッション衣料専門店をはじめとする様々な業種・業態の台頭で業際を超えた競合の激化や店舗閉鎖などで、1991年に12.2兆円あった売上が2006年には8.6兆円へと減少している。2005年の消費者向け電子商取引の市場規模は3.5兆円であり、この額は奇しくもこの15年間に百貨店が失った売上と同規模なのである。

店舗を構えてお客様を呼び込む戦略だけでは、縮小していく小売マーケットの中で生き残っていくことは難しい。「クリック(オンライン)&モルタル(店舗)」戦略が求められることの理由がここにある。カタログ通販事業の「大丸ホームショッピング」は、主な顧客層が関西地区に在住する50~60歳代の女性で、しかもカタログが中心ということで、新たにWEBを中心とした無店舗販売(通信販売)を強化していくには

難しいビジネスモデルとなっている。

そこで当社が重視している首都圏に狙いを定め、同エリアでのプレゼンスを強化するとともに、若い女性顧客の取り込みを行っていくEビジネスとして、「マルコレ」という名称で化粧品品のWEB通販事業を新たにスタートさせたのである。大丸は、この事業をエリア密着型通販サイトの新たなビジネスモデルと位置付けている。

「マルコレ」の主な対象顧客は、東京丸の内地区に勤務する30歳台の独身OLと、大丸東京店他各店の30歳台の女性顧客である。主要取扱商品としては、百貨店では取り扱っていない、スキンケアを中心とした中級グレードの化粧品であり、特に「安全・安心」「効果・効能」「デザイン」「手頃価格」を意識したものである。また、健康・リラクゼーショングッズも扱っており化粧品との割合はおおよそ8対2である。

ビジネスの展開スキームとしては、マルチチャネルミックス戦略をとって、百貨店とWEBサイトとを連動させている。WEBサイトでは百貨店の補完アイテムを展開し、百貨店、取引先のテストマーケティングの場としても活用している。また、百貨店とWEB顧客の相互送客などにより、低コスト高効率の集客をはかっている。またこの事業の特徴の一つとして、サテライトショップの設置(大手町)がある。ここではWEBで展開している商品の販売に加え、コスメ体験と肌診断、トライアルキットの販売を行っている。この事業が対象とするメインエリアは丸の内・大手町を中心とする東京地区であるが、WEBの特徴を活かし大丸の基幹店が立地する都市を中心とする全国を対象としている。サテライトショップは当面大手町1店舗としているが、今後状況を見ながら増設を検討していく予定である。

この事業スキームを構築し、運営しているのは多くが途中入社メンバーであり、既存組織にとらわれない新しい発想でやらせたこともこの事業の特徴である。

こういったWEB通販は、まずどれだけ多くの顧客にアクセスしてもらえるかが成否の鍵であることは言うまでもない。「マルコレ」も開設当初は認知度が低く、サイトへの訪問者が想定を下回り苦戦したが、大丸のホームページでの宣伝、カード顧客への告知、メールマガジン会員への案内、あるいはアフィリエイトといった手法を活用することにより、徐々にサイトの認知度が上がり、訪問客数、CVR(Conversion Rate)ともに向上し、売上高も上向いてくるようになった。大丸では、マルコレ事業を百貨店事業を補完する新たなビジネスとして育成していく考えであり、4年後の2011年には売上高20億円規模まで持っていく計画である。

オンラインショッピングは、装置型の店舗販売と異なり、初期投資は圧倒的に少ない金額で済む。したがって、成功すれば、非常に高いコストパフォーマンスを得ることができる。その分参入障壁が低く、「玉石混交」といった事態になっており、既に厳しい生き残り競争が始まっている。大丸は、これまで蓄積してきた300万人を超えるコミュニケーション可能なカード顧客を有しており、WEBをはじめ様々なチャネルを通じて、ライフスタイルの提案を行っていきたく考えている。

どんな産業、どんな企業でもマーケットの変化に対応できなければ生き残っていくことはできない。今回の「マルコレ」事業もそうであるが、大丸は今後もマーケットや消費者の変化に迅速に対応し、自らの力でイノベーションを続けていく覚悟である。

このシンポジウムは日本商業学会と甲南大学ビジネス・イノベーション研究所との共催であり、日本商業学会第57回全国大会の基調報告として行われた。

2007年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

第5回研究会

テーマ：「産業クラスターと地域活性化」

日時 2007年7月21日(土) 12:45~16:35 (12:45開場)

場所 甲南大学211講義室(2号館1階)

プログラム

13:00~13:15 開会のご挨拶 中田 善啓氏(甲南大学教授・甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長)

13:15~14:15 「地域活性化における二つの潮流—まちづくり・むらおこし運動と産業クラスター政策」

藤田 昌久氏(甲南大学教授・独立行政法人経済産業研究所 所長)

14:25~15:25 「産業クラスター政策と京滋地域の製品開発型中小企業」

児玉 俊洋氏(京都大学経済研究所 教授)

15:35~16:35 「社会連携のアンケート調査の結果について—関西の中小企業の課題」

中田 善啓氏(甲南大学教授・甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長)

コーディネーター

中田 善啓氏(甲南大学教授・甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長)

司会

西村 順二氏(甲南大学教授・甲南大学経営学部長)

ビジネス・イノベーション研究所では、2007年度も引き続きシンポジウムや研究会を開催していく予定です。詳細はニュースレターやホームページでご案内いたします。ご興味のある方は下記ビジネス・イノベーション研究所までお問い合わせください。

 **甲南大学**
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail: bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2007年(H.19)6月25日発行