



東京海上日動リスクコンサルティング(株)
所属 リスクコンサルティング室情報グループ
主任研究員 長嶋 潔

内部統制とリスクマネジメント

1. はじめに

2005年7月13日、企業会計審議会内部統制部会より「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」が公表された。これは、有価証券報告書虚偽記載などの企業の不祥事が発生していることを背景に、我が国の企業に対して内部統制の充実を求める内容になっている。

既に、米国ではエンロンやワールドコム¹の破綻などを契機に、サーベインズ＝オックスレイ法（米国企業改革法：以下、SOX法という。）が制定され（2002年）、米国で上場する企業は、企業内の内部統制について経営者がその評価結果を表明し、またその内容について外部監査を受けることが必要となっている。

内部統制とはどのようなものなのであろうか。米国とわが国の制度動向をみながら、内部統制やリスクマネジメントについて解説する。

2. 米国の動向

米国で作られた内部統制のフレームワークであるCOSOの内容やSOX法などの法制度の動向について説明する。

(1) COSO

① 背景

1980年代に、米国において金融機関の破綻や企業不祥事が相次いだ。この問題を解決するため、米議会にトレッドウェイ委員会が組織され、その委員会の支援組織委員会（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：以下、COSO²といいます。）が、1992年に「内部統制－総合的フレームワーク」という報告書を発表した。この報告書はその名の通り内部統制の総合的な枠組みを示しており、この考え方は、その後全世界に広まった。例えば、1998年に国際決済銀行（BIS）が公表した「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」もCOSOをベースにしており、結果として、我が国の「金融検査マニュアル」にも大きな影響を与えている。

② 概要

COSOは、3つの目的と5つの構成要素から成り立っている。

内部統制の目的として挙げているのは、以下の3つである。

- ・業務の有効性と効率性の確保

- ・財務報告の正確性の確保
- ・規則法規等の遵守

そして、上記の目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者および他の構成員によって遂行されるプロセスを内部統制と定義づけている。

次に、この3つの目的を達成するための構成要素として、以下の5つが挙げられる。

- ・ 統制環境
- ・ リスク評価
- ・ 統制活動
- ・ 情報と伝達
- ・ 内部監査（監視活動）

内部統制の目的と構成要素の関係を図で示したものが、図1であり、COSO キューブとされている。

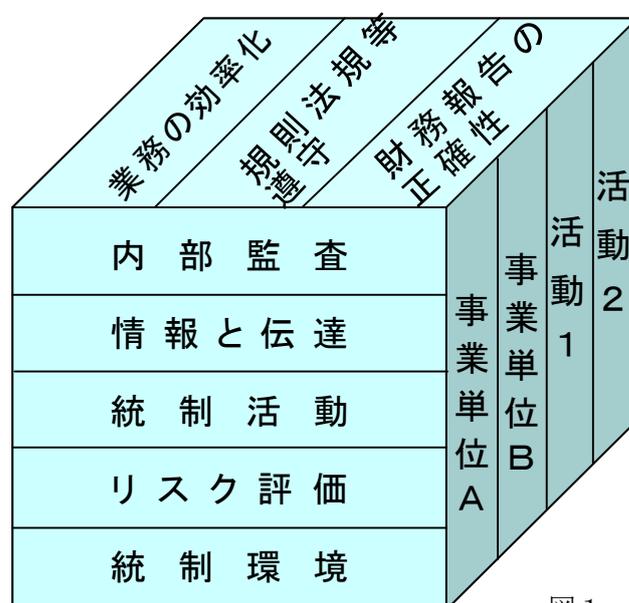


図1

各構成要素のポイントは以下のとおり。

- ・ 統制環境

組織の気風や文化を決定し、組織内のすべての人々のコントロール（統制）に対する意識に影響を与える仕組みであり、他の4つの構成要素の基礎になる非常に重要な構成要素である。そして、統制環境の中でもっとも大事なものは、経営者のリーダーシップといえる。いわゆる社風や構成員のモチベーションは、経営理念など経営者の考え方などによって大きく左右されるからである。

- ・ リスク評価

組織の目的を明確にし、目的の達成を阻害するリスクを識別・分析し、リスクをいかに管理すべきかを決定するための基礎情報を提供する活動のことをいう。リスクマネジメントの枠組みの中でも「リスク評価」が重要であるが、COSOの「リス

ク評価」も同じものを指しているといえる。

- ・統制活動

リスクに対処するために必要な活動のこと。経営者の命令や指示が適切に実行されることを確保するために方針や手続きを定めることなどで、現場における具体的な管理手続きなどもこれにあたる。

- ・情報と伝達

情報に、目的との整合性、適時性、正確性、可用性、信頼性を確保し、組織内外における情報伝達手段を確立した上で情報伝達を実行することをいう。内部統制が実行されるためには、必要な情報が社内のトップから従業員に、従業員からトップに、また社外から社内へ、適切に伝達する仕組みが必要である。最近、コンプライアンス違反に関する内部通報の仕組みを導入する企業も増えてきているが、これもまさにこの情報と伝達の仕組みの一つである。

- ・内部監査（監視活動）

組織において内部統制が実行されていることを監視、確認または評価する活動のこと。日常的な管理活動に組み込まれた「日常的モニタリング」と主に内部監査部門が行う「独立評価」の2つがある。

(2) ERM (Enterprise Risk Management)

さて、1992年に COSO が公表されて以降、社会そのものも大きく変化してきた。それに伴い、企業を取り巻くリスク環境も変化し、リスクを特定・分析し、管理すること、つまりリスクマネジメントの重要性が高まってきている。そのため、COSO を発展・継承する形で開発され、2004年に公表されたのがERM (COSO IIともいわれている。)である。

これは「組織的・全社的なリスクのマネジメントの枠組」であり、リスクマネジメントは戦略の策定および組織の全体に適用されるプロセスであることから、目的に「戦略」を、構成要素に「目標設定」、「事業の特定」および「リスクへの対応」が追加されている。また COSO では、「財務報告の正確性」が目的であったが、ERMでは単に「報告の正確性」とし、その範囲が広がっている。また、リスクマネジメントの要素を取り入れているため、「統制環境」も「内部環境」と言い換えている。

ERMにおいても、COSO と基本的枠組みは変わっていない。しかし、ERMは、COSO の内部統制から発展して、組織的・全社的なリスクマネジメントの枠組みを確立することで企業価値の向上を図ることを目的とし、内部統制をリスクマネジメント体制構築の前提要素としていることから、リスクマネジメントを広義に捉え、組織経営・運営そのもののあり方に近い概念のものになっている。

(3) SOX法

① 背景

米国では、2001年12月に、大手エネルギー会社エンロンが倒産すると、その後、ワールドコムなど大企業の会計不祥事が相次いで発覚するという事態に陥った。大手会計監査法人であるアーサーアンダーセンがこうした不祥事に係わっていたことも明らかになり、90年近く続いた老舗の監査法人は幕を閉じた。

米国ではこの事態を重くみて、情報開示の正確性や投資家保護を目的に2002年7月にSOX法を制定した。

② 概要

SOX法は、米国で上場している企業に対して、財務諸表および内部統制の開示の厳格化や監査法人の規制を求めるなど、非常に厳しい内容となっている。なかでも特徴的なのは、その第302条と第404条である。

第302条では、「財務報告への企業責任」として、開示した財務報告の内容やそのための内部統制手続きについて、CEOおよびCFOが全面的に責任を負うことを4半期毎に宣誓することが義務づけられている。

第402条では、「内部統制の経営者評価」として、経営者には、自社の財務報告に関して適切な内部統制の枠組みと手続きを構築・維持し、それを毎年評価する（経営者評価という。）ことを、外部監査人には、内部統制の有効性に関する直接報告を（ダイレクト・リポーティングという。）義務づけている。

ダイレクト・リポーティングは、監査人自らが内部統制の有効性に関してチェック項目を用意し、経営者評価の結果について、もう一度一から監査し直すといったものである。このため米国の上場企業でも、監査コストの負担が大きくなることについて問題があるとの指摘がある。

日本の企業でも米国で上場している企業は、2006年7月15日以降に訪れる決算期末より、この第404条の適用を受ける。よって3月決算の企業については、2007年3月期の決算期より対応することが求められている。

3. 日本の制度動向

日本においても、内部統制やリスクマネジメント等に関する制度整備が進みつつある。

(1) ディスクロージャー制度等の改定

平成15年4月1日に、ディスクロージャー制度関連の内閣布令・ガイドラインの一部が改正された。おもな改正点は、コーポレート・ガバナンスに関する情報と事業等のリスクに関する情報の取扱いについてである。

① コーポレート・ガバナンスに関する情報

有価証券報告書および有価証券届出書の「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」の項目が新設された。これにより、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、会社の機関の内容、役員報酬の内容、監査報酬の内

容等のコーポレート・ガバナンスに関する事項を具体的かつわかりやすく記載することになった。

② リスク情報の開示

有価証券報告書および有価証券届出書の「事業の状況」に「事業等のリスク」の項目が新設された。これにより、事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、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等、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を一括して具体的に、わかりやすく、かつ、簡潔に記載することになった。

(2) 新会社法

2005年6月に新会社法が成立した。同法の施行は、2006年5月頃と見込まれているが、この法律では、大会社（資本金5億円以上あるいは負債総額200億円以上）は、「内部統制システムの構築の基本方針と営業（事業）報告書での開示」が義務づけられている。

従来の商法でも、委員会等設置会社に対して、リスクマネジメントやコンプライアンス、業務の効率性等に関して内部統制システムの基本方針の決定を義務づけていた。しかし、日本の大半の企業は監査役設置会社であり、この監査役設置会社に対してはこうした規定は明文化されておらず、バランスを欠いていたといえる。新会社法では、その是正が行われている。

新会社法では、法令や定款等に対するコンプライアンスや業務の適正性確保のための内部統制の整備に関わる事項を取締役会の専決事項とし、大会社では、取締役の職務の執行が法令や定款に適合することなど、会社の業務の適性を確保するための体制「内部統制システム」の構築の基本方針を決定することを義務づけるとともに、株主総会における取締役の解任決議の要件について、これまでの特別決議から普通決議に緩和することとしている。

2005年11月29日には、株式会社の業務の適性を確保する体制に関する法務省令案が公表された。同案は体制の整備に際しての取締役の責務、各会社において決議等の対象となる体制の内容、事業報告における開示、業務の適性を確保するための体制に関する監査役等による監査について、必要となる事項を定める内容となっている。

4. 日本版SOX法（公開草案）

(1) 背景

有価証券報告書の虚偽記載事件を契機として、金融庁が有価証券報告書等の一斉点検を求めた結果、多くの企業で有価証券報告書が訂正された。その結果、東京証券取引所は、2004年12月、上場企業の代表者に会社情報の適時開示に真摯な姿勢で臨む旨を宣誓させることとした。

さらに、金融庁では企業会計審議会に内部統制部会を設置し、その成果として、「財務

報告に係る内部統制の評価および監査の基準」(公開草案)を2005年7月13日に公表した。この公開草案が、日本版SOX法といわれているものである。

(2) 概要

公開草案では、「内部統制の基本的枠組み」の中で、以下のような、内部統制の4つの目的と6つの基本要素を示した。

【目的】

- ・ 業務の有効性及び効率性
- ・ 財務報告の信頼性
- ・ 事業活動に関わる法令等の遵守
- ・ 資産の保全

【基本要素】

- ・ 統制環境
- ・ リスクの評価と対応
- ・ 統制活動
- ・ 情報と伝達
- ・ モニタリング(監視活動)
- ・ ITの利用

この基本的枠組みは、COSOのフレームワークに準拠しつつ、一部調整が図られたものといえる。具体的には、目的に「資産の保全」が、基本要素として「ITの利用」が追加されており、COSOでは「リスクの評価」だったものが「リスクの評価と対応」となっている。

「資産の保全」とは、資産の取得、使用および処分が正当な手続きおよび承認のもとに行われるよう、資産の保全を図ることである。「資産の保全」が追加されたのは、監査役が、与えられている「業務調査権」そして「財産調査権」という権限を、十分に行使してもらうため、といわれている。なお、内部統制の目的としての「資産の保全」という考え方は、かなり以前からあり、1970年、日本会計研究学会の「財務諸表監査における内部統制組織の研究」では、「内部統制は、『資産管理(資産を保全する内部統制)』、『会計管理』および『業務管理』からなる」としている。

「ITの利用」については、昨今の企業活動が、ITの依存度をきわめて高めていることを踏まえて、内部統制においてもその不可欠な要素として、「ITの利用」が追加された。

「リスクの評価と対応」については、公開草案は、COSOをベースにしているが、既に公表されていた、COSO IIともいべきERMの影響もあるとはいえ、内部統制にリスクマネジメントの要素を取り入れていることを明確にしている。リスクの評価とは、企業の目的の達成を阻害する要因をリスクとし、そのリスクの性質に応じて、リスクの大きさを、発生可能性・頻度等の分析と、組織の目標への影響とを評価することである。リスクの対応とは、評価されたリスクについて、その回避、受容、低減又は移転等、適切な対応を選択すること、としている。

(3) その他の特徴

その他にもいくつか特徴があるが、トップダウン型のリスクアプローチの活用とダイレクト・リポーティングの不採用の2つについて説明する。

① トップダウン型のリスクアプローチの活用

経営者は、内部統制の有効性の評価にあたって、財務報告に係る重大な虚偽の表示につながるリスクに着眼し、必要な範囲で業務プロセスに係る内部統制を評価する。リスクの大きさに基づいてメリハリをつけてチェックし評価することをリスクアプローチといっており、ここでも、リスクマネジメントの要素が取り入れられているのがわかる。

② ダイレクト・リポーティングの不採用

米国で採用されている、ダイレクト・リポーティングは、公開草案では、不採用になっている。この結果、監査人は経営者が実施した内部統制の評価についてのみ監査を実施すればよいことになる。

米国のSOX法の導入では、監査コストの増大が企業にとって大きな負担になっているといわれているが、その原因のひとつがダイレクト・リポーティングであった。日本においては、その費用対効果の観点から、不採用になっている。

(注) 2005年12月8日には、公開草案に対するパブリックコメントの結果を反映した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」(以下、基準案という。)が公表されている。基準案と公開草案では、その基本的考え方に大きな違いはない。しかし公開草案の「ITの利用」は、基準案では「ITへの対応」となっている。「ITへの対応」とは、IT環境への対応、ITの利用及び統制からなるとしているので、基準案においては、ITの位置づけがより重視された内容になっている。このほか、基準案で変更・追記されている点は以下とおり。

- ・ 公開草案では明示していなかった、内部統制の目的に「資産の保全」を追加している理由を、「我が国においては、資産の取得、使用及び処分が正当な手続き及び承認のもとに行われることが重要であることから、独立して1つの目的として明示した。」としている。
- ・ また「ITへの対応」の追加の理由を、「COSO報告書公表後の、IT環境の飛躍的發展により、ITが組織に浸透した現状に即して「ITへの対応」を基本的要素の1つに加えている。」としている。
- ・ 「COSO報告書の構成要素を指す用語を(基準案において)基本的要素としているのは、これらの要素は例示であることを明確にしたものである。」としている。

5. 今後の対応のあり方

これまで、制度的にも企業における内部統制の構築が必要となってきたことを説明してきたが、企業の今後の対応のあり方はどうあるべきなのであろうか。筆者の考えは以下の通りである。

(1) 内部統制構築への積極的な姿勢と取り組み

内部統制の構築には、監査コストの増大や、対応するシステム投資(ある調査会社の調査結果では2009年までに日本版SOX法対応のIT投資総額が7000億円になるとされている。)など、一定程度の負担が伴うことは否定できないであろう。事実、米国で

は、SOX法の対応の負担が大きすぎるとして上場を取りやめるといった動きもある。しかし、内部統制の第一の目的は「業務の有効性および効率性」であることを忘れてはいけない。業務の有効性や効率性を高めることで、組織のパフォーマンスを高め、企業価値を向上させることにつなげていくものである。よって、「規制だから、しかたなくやる。」のではなく、企業は、内部統制を構築し、有効かつ効率的で透明性の高い活動により、ステークホルダーからの評価を高め、企業価値を向上させることを認識して、積極的に取り組むべきであろう。

(2) 内部統制（等）の限界

一方、内部統制を構築する主体の経営者や規制やルールを策定する立場の人たちが留意しなくていけないのが、内部統制の限界である。

公開草案でも、内部統制の限界があり絶対的なものではないとしている。内部統制の限界とは、内部統制が機能しない場合がある（公開草案では、経営者の不正行為など4つの限界を示している。）ことである。内部統制を有効に機能させるためにも、その限界を、内部統制を構築する立場の人間も、規制やルールを策定し取り締まる立場の人間も理解しておく必要がある。

このほかにも、いくつか別の種類の限界がある。COSOや公開草案が示しているのは、内部統制の枠組みである。枠組みは、内部統制の構築に不可欠であり、それが無くては、内部統制の構築はできない。しかし、あくまでも枠組みであり、中身が伴わなくては不十分である。今後の規制・ルール整備に関しても、筆者が懸念するのは、一律で硬直的な規制・ルールの整備と、企業側の形式的な対応である。内部統制の基本要素のうち最も基礎となるのは図1にも示したように統制環境であるが、これは経営者のリーダーシップや経営理念などの上に整備される。こうしたリーダーシップや経営理念は、一律な規制によって成り立ちうるものではない。内部統制は企業自らが取り組むべき問題であり、本来必要なのは、企業が率先して優れた内部統制を構築し、その内容を消費者や投資家などのステークホルダーが評価できる社会的な仕組みといえるだろう。

よって、今後の規制のあり方については、より企業の自主性を重んじたルールづくりが必要と考える。一方企業においては、単に形式的な対応ではなく、内部統制構築に積極的に取り組み、その内容をステークホルダーに、わかりやすく効果的に明示することで、企業価値の向上につなげていくという姿勢が重要であると考えます。

6. 最後に

昨今、有価証券報告書の虚偽記載、大規模鉄道事故、公的組織の談合、マンションの耐震強度偽装問題など、企業の不祥事が多く発生しており、企業を取り巻くリスク環境も大きく変わってきている。一方、CSR、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制、経営品質、コンプライアンスといった、経営者に求められる経営上の課題（キーワード）が増えてきている。

今、企業および経営者に問われているのは、企業のあり方とその存在意義そのものではないだろうか。かつてのように、本音と建て前を使い分け、清濁あわせのむことが処世術だった時代は終わった。企業はその本来の存在意義や目的を明確化し、その目的を達成するため

に活動することで存続しえる。

今後企業は、高邁な経営理念をうち立て、従業員の高いモチベーションのもと、それを愚直に実現していくこと、そしてそれをステークホルダーに明示し、企業価値を高めていくことが求められている。

このような状況下、企業は、経営トップが経営状態やリスクを正確に把握し統制していること、つまり内部統制やリスクマネジメントが企業活動に不可欠であることを認識し、積極的に取り組むことで、企業価値の向上につなげていくよう期待されている。

(第 81 号 2005 年 12 月発行)