



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
情報グループ
セイフティコンサルタント 石川 雅敏

内部統制は健康の維持・増進システム

はじめに

米国においてエンロン、ワールド・コムなどの粉飾決算が発覚し、財務諸表の正確性を確保するための企業の自主規制に限界があることが判明した。そのため、これらを防ぐために2002年にサーベンス・オクスレー法（SOX法・企業改革法）が成立した。一方、我が国においても、大和銀行のデリバティブ巨額損失事件をはじめとする粉飾決算や談合等の不祥事が発生した。この流れの中で、新会社法（2005年7月成立、2006年5月施行）及び金融商品取引法（2006年6月成立）が成立し、各企業はこれらの対応で、特に「内部統制」の取り組みが早期に措置しなければならない喫緊の課題となっている。

しかしながら我が国においては、グループ会社が米国SOX法の適用を受けたことから先行的に内部統制の構築を進めている企業がある一方で、未だ経営者の理解を得られていない企業も多い。対応が遅れている企業の実際の声を聞くと、経営者も担当者も内部統制を言葉では分かっているが具体的に理解できていないようである。

そこで、「内部統制」（Internal Control）とは、企業又は組織を適切にコントロール・マネジメントするために、企業又は組織内に用意する自律的な仕組みのことを指すことから、我々人間の健康を維持・増進するシステムに類似していることに注目してみた。

一般的に人間は、生理学的に健康な状態を維持しなければ、働くこともできないし、健全で安定した社会生活を送ることもできない。しかし、病気の要因となり得るさまざまなリスクをうまくコントロールしつつ生きているのも現実である。企業にも同様のことが言えるのではないだろうか。倫理・規律、コンプライアンス、CSR（企業の社会的責任）が強く求められている中、「企業を人体の生理機能に例え」、企業の体質改善につながる内部統制の構築の重要性と必要性について考えてみたい。

広辞苑には、法人を「人ないし財産から成る組織体に法人格（権利能力）が与えられたもの。理事その他の機関を有し、自然人と同様に法律行為を含むさまざまな経済活動をなす。」と記されている。このことから新会社法及び金融商品取引法が対象とする企業（法人）を、人間に例える試みはできると思う。

さらに、人間は自由な空間において、ある種の自制を持って行動し、社会に寄与する活動を期待されている。企業も、利潤・価値を追求するのみならず、国家・社会に貢献する存在として同様に期待されており、そのためには自由と自制とのある種のバランスをとって活動することが要求されているのである。このことから企業と人間の比喩には少なからず意味があると思う。

1 企業の内部統制と人体の健康の維持・増進システム

(1) 内部統制の定義

国際的な内部統制の枠組みとしては、米国の COSO (注) レポートがある。日本における内部統制の枠組みも、この COSO レポートを踏襲しているが、日本の実情に合わせた日本独自のものとなっている。新会社法では「内部統制」という言葉はないが、第 348 条・第 362 条・第 416 条において「業務の適性を確保するために必要な体制」の整備が求められており、これが「内部統制システム」とであると解されている。

なお、日本における内部統制の枠組みの指針である「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」において、内部統制は、「基本的に、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並びに資産の保全の 4 つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」と定義されている。

また、内部統制は、これら「4 つの目的」を達成するための「6 つの基本的要素 (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、IT への対応)」から構成されている。

(2) 人体の健康の維持・増進システム

厳密に言えば、健康の維持・増進には自律神経系、内分泌系と免疫系が深く関わっていると言われているが、小論においては医学的考察が本旨ではないので、健康の維持・増進システムの根幹を「免疫」として論旨を展開することとする。

「免疫」とは、「体内に侵入した病原菌・毒素や体内に発生したがん細胞に対し、抗原抗体反応やリンパ球などの細胞の働きによって発病しないこと。また、その生体反応」とされている。

ここで、企業の内部統制の定義を健康の維持・増進システムにあえて当てはめる冒険をするならば、「基本的に、人間の生き甲斐という価値が達成されているとの合理的な保証を得るために、体内に組み込まれ、組織内のすべてによって遂行されるプロセス」とでも定義できよう。

(3) 内部統制との対比

さらに、「4つの目的」と「6つの基本的要素」と人体の免疫システムを含む健康の維持・増進システムを対比すれば、次表のとおりとなるであろう。

内部統制の目的等との対比

	内部統制（企業）	健康の維持・増進（人間）
4つの目的	○業務の有効性と効率性 ・適正に収益を上げること	□社会活動を通じて業績・名声等を得ること
	○財務報告の信頼性 ・粉飾決算や財務報告の重大な誤りを防止すること	□品行・人柄・言動の良さを持って、信頼と尊敬を得ること
	○事業活動に関わる法令等の遵守 ・事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること（コンプライアンス）	□社会規範に従って、健全かつ節度ある社会生活を送ること
	○資産の保全 ・有形無形の企業財産、土地、知的財産などを守ること	□健全な精神と健康な身体を維持すること
6つの基本的要素	○統制環境 ・組織の気風を決定、統制の意識に影響 ・他の5つの基本的要素の基礎	□人生哲学、生き方等
	○リスクの評価と対応 ・狭い意味でのリスクマネジメント ・リスクへの適切な対応をする一連のプロセス	□診断データ評価と治療法の決定
	○統制活動 ・経営者の命令・指示が適切に実行されているか定める方針及び手続き ・全員の日々の実践そのもの	□バランスある食生活、日々の適度な運動
	○情報と伝達 ・必要な情報が組織内外及び関係者相互に正しく伝えられること ・風通しの良い組織	□循環器系、神経系等の正常な機能
	○モニタリング ・内部統制の有効性を継続的に評価するプロセス ・狭い意味での内部統制	□健康チェック（家庭でもできる体重、体脂肪測定等）
	○ITへの対応 ・組織の内外のITに対し適切に対応すること	□各種データ測定・管理等にITを活用

2 内部統制の構築・強化

(1) リスクマネジメントシステム

新会社法の求める内部統制の仕組みとして、取締役会は、会社法施行規則第98条・第100条・第112条で定められている「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を整備する必要がある。「損失の危険」とはつまり、組織にとって損害が発生する可能性(=リスク)を示しており、それを管理するということは「リスクマネジメント」を行うに他ならない。

また、この考え方は金融商品取引法の中の、いわゆる日本版SOX法の求める内部統制に対応するのに必要なものである。因みに、日本版SOX法とは、金融商品取引法で上場企業に内部統制報告書の提出を義務付けたことを指す。

他方、一般的に、「免疫システム」はリスクであるウィルスなどから人体を防御し、健康体を維持し、健全な家庭生活、社会活動などを支えている。これらは、まさに企業のリスクマネジメントシステムと一致すると言える。

(2) 内部統制（免疫システム）の構築・強化

一般的に人間は、自分自身の人生哲学を基盤として、「6つの基本的要素」を活性・促進しつつ、健康を維持・増進、かつ生理的に免疫システムを有効に機能させ、その成果として免疫力を高めて、病気、ストレスなどのリスクに強い状態を構築する努力をしている。その結果として、人生の目標とも言える「4つの目的」を達成するものと理解できる。その中でも健康を維持するシステムが磐石でなければ、いかなる人間の存在価値も砂上の楼閣になることも否定できない事実である。

特に注意を要するものは、日々の影響度は小さく自覚症状がない、いわゆる、リスクマネジメントの「潜在的リスク」である生活習慣病につながるリスクである。これらは累積によって影響が大きくなる。例えば最近話題となっている「メタボリックシンドローム」が健康に影響を与えるように、企業における「意思決定の遅さ」「経費のムダ遣い」「過剰投資」「余剰人員」などはボディーブローのように企業経営の重荷になってくる。これはリスクマネジメントの「リスクの評価と対応」によって解決すべきものである。

余談ながら免疫システムでは、対応の限度を超える大病や大怪我などにおいて入院治療の必要がある。企業も経営への影響が大ききリスクに対しては、損害保険や事業継続計画(BCP)に委ねることになる。

さらに、暴飲暴食、自ら不摂生を標榜する者、体調不良を認めない者などの故意犯は、企業経営における粉飾決算、不正経理などの不祥事と対比できるが、これらが発生した

場合には教育指導を含む外部からの強制力の適用が妥当であろう。

(3) 社会的信頼性

人間が自己の人生哲学に従って生き、その業績によって、家族、地域社会、組織などから期待され尊敬を受けるように、企業もリスクマネジメントシステムを基盤とした内部統制を構築・強化することで健全な経営が担保でき、最終的には株主や投資家、従業員、取引先等をはじめとする社会全体から期待感と尊敬を集めることとなる。

日本版 SOX 法は、上場企業の経営者に対して、「透明性」を確保するため、2008 年 4 月 1 日以降に開始する事業年度より、決算に当たり内部統制報告書の提出を義務付けている。内部統制報告書には、内部統制の有効性について経営者が実施した評価の結果を記す必要があり、当該事業年度の内部統制の状況を評価するためには、少なくとも 2008 年 4 月 1 日より前に、評価に耐え得る内部統制を構築しておくことが望まれる。

おわりに

日本版 SOX 法に関する財政報告の信頼性を担保する内部統制報告書は、個人が自身の健康な状況を自己申告し、これに対して医者が所見を添え、お墨付きを与えることと同じである。

さらに、実施基準に示された「トップダウン型のリスク・アプローチの採用」は、売上げ規模の約 2/3 を占める事業を重点とするルール適用、そして、連結税引前利益の約 5% に影響がある事業の範囲をチェックすることにつながる。これは、医師が患者に対する診察においてまず問診から入り、すべてを観察できないため重点を絞り込み、その検査結果としての採血、心電図、X線、胃カメラなど代表的なデータから病気の原因を追求する手法に似ている。

また、米国 SOX 法施行の教訓から採用された「ダイレクト・リポーティングの不採用」は、医師の問診の結果として適正な検査項目を決定し、必要な検査項目を選定する手続きに似ている。

当面、上場企業は日本版 SOX 法への対応が中心となるであろうが、内部統制という企業の『免疫力』を高め、企業の様々なリスクを低減し、健全な企業経営を確保し、株主や投資家の信頼を確保することが期待される。

古来「一病息災」と言われるように、「持病が一つくらいある方が無病の人よりも健康に注意し、かえって長生きできる」ことも事実である。そして、企業も適切なリスクマネジメントによってリスクをしっかりと認識し、経営への影響が小さいリスクを保有しつつも、健全で効率的な企業経営が可能なこともまた事実であることを付言したい。

(注) COSO: the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)

以上