



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

内部統制とコンプライアンス

金融商品取引法が成立し、同法24条の4の4により、平成20年（2008年）4月1日以降に始まる事業年度から上場企業等の経営者は財務報告の適切性を保障するための内部統制報告書の提出が義務付けられた。また同法193条の2第2項により、この内部統制報告書には、公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならないこととなった。（以下、金融商品取引法のこれらの規程を「J-SOX法」と表記する）企業会計審議会内部統制部会が平成19年（2007年）2月15日に公表した「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）」によれば、内部統制は、

- ・ 業務の有効性・効率性の向上、
- ・ 財務報告の信頼性の確保、
- ・ コンプライアンスの促進、
- ・ 資産の保全、

の4つの目的を達成されているとの合理的な保障を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全てのものによって遂行されるプロセスとされている。J-SOX法はこのうち、財務報告に係る内部統制を整備することを目的としているが、本稿では、財務報告に係る内部統制におけるコンプライアンスの役割について考察したい。

① コンプライアンス逸脱のリスクと財務報告の信頼性

まず、財務報告に係る信頼性はコンプライアンスへの配慮をなくして成立するかについて検討するために、法令違反などのコンプライアンスリスクが顕在化した企業において、財務報告の信頼性を保つことができるかについて考察したい。

コンプライアンスリスクが顕在化した具体例として、公共工事の入札において談合の事実が発覚し入札指名停止処分を受けた場合、また、公的保険制度に基づく報酬料金不正請求の事実が発覚し監督官庁により事業認可の停止・取消処分を受けた場合などがあげられる。このようなリスクが

顕在化した場合、処分を受けた事業分野において、その時点以降に新たなビジネスを行うことはできない。その結果、売上・利益の減少、損失の発生等が起こる。

財務報告では、将来におけるその費用または損失の発生が確実であり、相当に正確に予測でき、繰入年度の収益と対応関係にあるような通常予測されるリスクについては、一定のルールに基づいて財務諸表に反映される。例えば、貸倒引当金は、過去の貸倒実績率等に基づいて貸倒見積高を算定するなど一定のルールに基づいて計上される。しかし、不祥事発生などコンプライアンスリスクは、リスクの発生は不確実、予想困難であるため、引当金計上はできない。(もっとも、可能であったとしてもそのような引当金を計上するだけで、コンプライアンスリスクの予防や早期発見などの対策をせずに放置することは、反社会的な行為だろう)

結局、コンプライアンスリスクの高い企業の財務報告には、当該リスクが財務報告書に反映されることはない。一旦コンプライアンスリスクが顕在化しリスクが高いと認識された企業は、別の新たなコンプライアンスリスクが存在していると考えられるから、その企業の財務報告の信頼性は損なわれる。もっとも、コンプライアンス違反を全社的・組織的に行っていることが判明したり、コンプライアンス違反が繰り返し明らかになったりするような企業は、このようなことが許される企業体質あるいは社風であるというレッテルを貼られてしまうため、その企業が財務報告の信頼性について訴えかけたとしても、世の中がこれを受け入れることは非常に難しい。

従って、コンプライアンスの促進を行い、コンプライアンスリスクを低減することは財務報告の信頼性を担保するためには重要であると考えられる。

② 業務プロセス統制の実効性とはコンプライアンス

次に、金融庁がモデルとして提示した財務報告に関する業務プロセス統制について検討したい。業務プロセス統制では、業務フロー図、業務記述書、リスクコントロールマトリックスのいわゆる3点セットを文書化し、リスクコントロールマトリックスを基にリスクの識別・評価を行い、必要に応じて新たな統制を整備する。この文書化の作業は非常に時間と労力がかかると一般に言われており、文書化、リスクの識別・評価、統制の整備が完了した時点で、担当者はホッとするのが正直なところではないだろうか。しかし、苦勞の末に整備した統制システムであるが、経営者と従業員が定めたシステムのルールを守らなければ、実際の統制活動が実効性を持たず、内部統制としては不完全である。

実効性のある統制活動に必要な条件は、全ての従業員が決められた統制(=会社のルール)を遵守し、確実に実施することである。そのためには、まず、会社のルールを周知・徹底するという教育を中心としたコンプライアンス活動が必要である。コンプライアンスへの意識が高まれば、統制活動の実効性(=会社のルールを守ること)に大きく貢献する。

③ コンプライアンスを阻害する要因

一方で、コンプライアンスを促進しても、これを阻害する要因があった場合、コンプライアンスへの意識が高まらず、結果として統制が機能しない（＝会社のルールを守らない）ケースが発生する。このような例として、以下に2つの事例を挙げる。

最初のケースは、目標達成のために営業担当者が故意に与信限度額以上の注文を受けるケースである。内部統制が整備された会社においては、このようなリスクに対して当然、与信限度額を営業部門以外が定める、与信限度額以上の注文を受注システムが受け付けない、などといった統制がかけられているのであるが、営業担当者が目標達成に執着しすぎる余り、統制をすり抜けてでも（＝会社のルールを破ってでも）目標を達成しようとする場合がある。

本ケースでは、果たして目標設定が適切であったのかを検討する必要がある。つまり、高すぎる目標設定や目標未達時の過大なペナルティ等はコンプライアンスの阻害要因であり、これを取り除くためには適正な目標設定や、目標未達時の処遇に関する妥当性の検討が必要である。例えば、目標設定のプロセスでは上司・部下の面談のみで決定するのではなく、その後に部門レベルなどの大きな単位で各要員の目標を比較検討し、能力や内部・外部環境等の要因を考慮して各要員の目標設定のレベルあわせをするプロセスを追加することは有効と考えられる。

高すぎる目標設定に依存せざるを得ないビジネスモデルや、目標未達時の過大なペナルティ等はコンプライアンスを阻害する要因となりうる。

次のケースは、データ入力などの作業を行うプロセスで入力ミスを繰り返すケースである。通常、データ入力等の作業プロセスでは2重チェックによる統制が行われていることが多く、単純ミス、未熟が故のミス、といったリスクに対しては2重チェックによる統制が有効に働く。例えば、入力ミス防止するために、一度実行キーを押しただけでは入力が実行されず、実行前に必ず再確認を促すメッセージを出し「OK」のボタンを再度押させることで入力担当者に入力データの2重チェックを促進する統制システムがある。しかし、リストラで人員削減されるなどして慢性的に過大な仕事量であった場合などで、要員が正確性よりも処理量を重要視するようになれば、再確認を促すメッセージであると認識することなく反射的に「OK」のボタンを押してしまうようになり、統制が有効に働かない。なぜなら、2重チェックによる統制は入力の正確性の確保を目的としているのであるが、要員が正確性よりも処理量を重要視すれば、正確性を欠いたチェックが行われ、統制が有効に機能せずに誤った入力が続出するという結果になるからである。実際に、ある証券会社において「61万円1株売り」を「1円61万株売り」と誤発注した結果、数百億円の損失が発生し

たケースでは、「1円61万株売り」をシステムが異常の可能性があるととして実行前に再確認を促す警告メッセージを表示したが、要員はいつものこととして警告を無視し、反射的に「OK」のボタンを押してしまい、その後入力データの誤りに気付くのが遅かったことが原因の一端であった。

本ケースにおいて正確性を担保するためには、まず、2重チェックによる統制の目的は正確性を担保することであることを周知徹底することが必要であり、そのためには、意識付けを目的とした定期的な教育の実施などが必要である。その上で、必要に応じて適正な人員の配置、有効な警告の検討などが必要である。要員が統制の目的を理解していないことや、経営資源が投入されずに統制の目的を果たせないようなビジネスモデルは、コンプライアンスへの阻害要因であると考えられる。

④ J-SOX法対応とコンプライアンス

今般、J-SOX法対応が待ったなしの状況で、とにかく経理・財務に関連する部分に絞って内部統制を構築しようとしている動きがあるが、以上の検討のようにコンプライアンスについて配慮を怠ると、せっかく整備した新たな会社のルールが従業員に周知・徹底されずまた遵守されないなど、将来の内部統制の形骸化を招き、結果として財務報告の信頼性を確保できない恐れがある。

また、企業会計審議会内部統制部会が公表した「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）」の「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」においても、コンプライアンスに関連する項目が散りばめられている。例えば、「不正に関するリスクを検討する際には、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機・原因・背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか」といったコンプライアンスリスクの評価・対応の要求や、「原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか」といったコンプライアンス違反判明時における内部統制の是正措置実施の要求、「統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要な対応が取られているか」といった統制活動の定期的な評価・改善活動の要求、がこれに当たる。

以上の検討より、財務報告の信頼性の確保のためにはコンプライアンスは必要不可欠の要素であり、実効性を伴ったより良い内部統制システムとするために、J-SOX法対応に当たっては、経理財務だけに焦点を当てるだけでなく全社的なコンプライアンス体制を併せて構築することが必要である。

以上

参考文献

- ・ 企業会計審議会内部統制部会：「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）」
- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社：「最新 リスクマネジメントがよ〜くわかる本」
- ・ RISK RADAR No. 2007-1：「内部統制とリスクマネジメント」
- ・ TRC EYE Vol. 124：「内部統制は健康の維持・増進システム」