



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 中村 秀信

## 「内部統制と会社法」

### 1. 内部統制に対する日本企業の対応の現状

以下の問題点を含めた内部統制と会社法について検討してみたいと考える。

- 会社法と金融商品取引法(J-SOXと呼ばれる)の二つの内部統制がある。
- 現在の上場企業はJ-SOXへの対応が中心であるが、これでよいのか？
- 日本企業のJ-SOX対応の問題点
  - ・ 何でもルール化、覚えきれない、守りきれない → ルールの弊害
  - ・ 法務部門の必要なチェックと不必要な介入
  - ・ リスクはゼロにならない。
  - ・ 文書量が膨大、何でも文書はあやまり
- J-SOXだけ守っても会社のリスクは減らない。
- 内部統制が「会社をつぶす」 → 誤った取り組み
- 内部統制の意義と目的:業務の発展と適切な収益のための内部統制

### 2. 会社法とJ-SOX及び上場企業と内部統制

今日では「J-SOX対応の内部統制」という言葉が巷にあふれているが、それより以前に会社法が経営者に内部統制の整備義務を要求している。会社法及びJ-SOXの2つの法律において、企業に内部統制の整備を義務づけている。特に、上場会社は上記の2法から内部統制が要求されている。しかし、J-SOX及び会社法の対象にならない企業と考えられている中小企業においても、内部統制の整備については無関係とはいえないことに注意しなければならない。

J-SOXと会社法との大きな違いは、J-SOXには罰則規定が設けられているが、会社法にはないところである。この違いも企業のJ-SOXへの取り組みと会社法への取り組みに対する差となって現れている。ちなみに、法律以外でも上場会社は、証券取引所へ「内部統制システムの整備の状況」を提出しなければなりません。また、金融庁も「内部統制システムの整備状況」を任意ながら提出を求めている。

J-SOXに基づく外部監査人による財務諸表監査への対応では、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、企業の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況に関するすべての重要な点において経営者は、会計結果を適正に表示しているかどうかについて表明しなければならない。

また、経営者は、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を行わなければならない。外部監査人は、経営者により決定された評価範囲の妥当性を検討し、経営者が評価を行った全社的な評価及び全社的な評価に基づく業務プロセスに係る内部統制の評価について検討し、「内部統制監査報告書」として作成報告しなければならない。

J-SOXでは、外部監査（財務諸表監査及び内部統制の整備の状況に係る監査）で企業の内部統制の構築・運用について評価することが義務として課されている。そのために、企業は罰則規定が設けられているJ-SOXと証券取引所の上場基準から要求されているJ-SOX対応の実施に追われている。しかしながら、企業のゴーイングコンサーンの使命から、積極的に会社法の求めによる内部統制の構築にも速やかに取り掛かるべきである。

### 3. 現在の上場企業はJ-SOXへの対応が中心であるが、これでよいのか？

会社法対応も同時に進めている企業もあろうかと思うが、J-SOXが2008年4月の会計年度から対応することから、現在多くの企業はJ-SOX対応を優先的に進めている。ここでJ-SOXを進めるだけでなく、会社法を考えなくともよいのだろうか。

#### 3-1.COSOの成り立ちと日本版COSO

まず、会社法とJ-SOXが制定されましたが、このルーツにあたる米国で生まれたコソ「COSO」(注1)の考え方から見ていきたい。

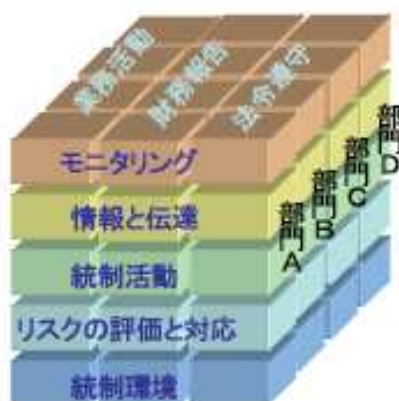
COSOレポートには、企業が健全に発展するための内部統制の3つの目的、5つの構成要素が示されている。そして、内部統制は、一部の部門や活動だけではなく企業全体にかかわるものであり、内部統制は組織内の全員によって遂行される業務プロセスであると明示されている。このCOSO内部統制の概念をまとめた図がCOSOキューブと言われているものである。

##### ◇内部統制の3つの目的

- 1.業務活動(Operating)
- 2.財務報告(Financial Reporting)
- 3.法令遵守(Compliance)

##### ◇内部統制の5つの構成要素

- 1.モニタリング (Monitoring Activities)
- 2.情報と伝達 (Information and Communication)
- 3.統制活動 (Control Activities)
- 4.リスクの評価 (Risk Assessment)
- 5.統制環境 (Control Environment)



出展)トレッドウェイ委員会組織委員会HPより翻訳

なお、日本の内部統制の説明では、社会的背景・重要性に鑑みて、実施基準(注2)に示されている目的及び構成要素は「目的」には「資産の保全」を、「構成要素」には「ITへの対応」が、COSOよりそれぞれ1項目ずつ追加されている。

(注1) COSO:トレッドウェイ委員会組織委員会(Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission)の略称。

(注2) 実施基準: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)

### 3-2.会社法の改定目的

グローバル化に合わせて、日本企業が競争しやすい環境を整え、日本経済の低迷を抜け出すことをコンセプトに大幅な改正がなされたのがいわゆる新会社法といわれているものである。

会社法では株式会社に対する法的規制がかなり緩和されている。例えば、会社設立手続きに関しても簡素化された。会社法の改正の目的は次のものがある。

- 新たに会社を設立しやすくする。
- 企業が国際競争に勝ち残っていくために、組織再編に関する規制を緩和する。
- 形式だけであった商法から時代にあった法律をという社会の要請に応える。
- 会計参与制度の新設など、会社の事情に応じた組織を選択できる。ほか

### 3-3.改定に伴う内部統制の必要性

上記のような規制緩和等、自由度の高い裁量権を経営者に与える代わりに、株主、会社債権者等ステークホルダーの保護のために会社経営の健全化確保、自己責任の強化及び、信頼性・説明責任なども確保する必要性から、制度としての内部統制を整備することが、義務化された。

### 3-4.会社法でいう内部統制

COSOキューブに見られる目的を達成するために、内部統制では少なくとも構成要素の装備とその達成度合いを高めることが望まれている。更に、内部統制の構成要素にあるリスク評価の活動を通して、リスクの洗い出し、評価・分析、対応、モニタリングという循環活動を通して、持続的な活動(PDCA)を実施することで、内部統制システムの品質の維持及び向上を確保することが求められている。

会社法の業務の適正を確保する体制について、会社法及び会社法施行規則には、以下のように記載されている。

- 1) 法令及び定款に適合することを確保するための体制  
→たとえば、コンプライアンス体制の整備を行う。

その他の株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制には以下のように記載されている。

- 1) 取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制  
→たとえば、典型例は取締役会議事録、株主総会議事録などを行う。
- 2) 損失の危険の管理に関する規定とその体制  
→たとえば、リスク管理体制を整える
- 3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保する体制  
→たとえば、適正な職務分掌規程の整備などを行う。
- 4) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制  
→たとえば、コンプライアンス体制を整備する
- 5) 当該株式会社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制  
→たとえば、企業グループにおける内部統制の体制整備。親会社、子会社が法令などを遵守する仕組みが求められている。

### 3-5.内部統制構築の義務

会社法では、内部統制システムの構築と開示を大会社に義務付けている。大会社とは、資本金 5 億円以上または負債 200 億円以上の企業であり、非上場会社も含むとされている。また、法は 2006 年 5 月以降の最初の取締役会で内部統制システムの基本方針を決議し、2007 年以降の株主総会の事業報告で内部統制システムの整備状況を開示することを定めている。

### 3-6.善管注意義務と忠実義務

経営者には、「善良なる管理者に期待される注意義務をもって経営に当たる」ことが要求されている。また、内部統制システムを構築・運用することは、善管注意義務を果しているとみなされる。仮に、これが実行されていない場合は、善管注意義務違反となり、債務不履行として経営者は損害賠償責任を負うことになる。

つまり、取締役会が決定した内部統制システムの方針により、経営者はそれに基づいた内部統制の整備及び運用を図る義務が課せられていることになる。このことから、基本方針の決議と財務報告の開示は大企業のみならず、全ての会社に内部統制システムの構築が義務付けられているといっても過言ではない。

株主代表訴訟： 株主の信認を得て選任された取締役がその職務を忠実に遂行せず、会社に損害をもたらした場合、取締役は会社に対して損害賠償責任を負うことになる

### 3-7.会社法とJ-SOX(それぞれの内部統制システム)

J-SOXでは、財務諸表の信頼性確保に主眼を置いているが、会社法ではこれをも含む業務処置の適正性を確保する体制を要求している。構成要素の内容に関しては、会社法及びJ-SOXでは同じ要求事項ではない。会社法で要求されている内部統制の体制確保については、J-SOXより広範囲の内部統制システム体制を要求している。

J-SOXでは、4つの目的のうち財務報告に係る内部統制の整備範囲を限定し、詳細なリスク管理を求めている。他方、会社法では企業の 4 つの目的すべてが対象となっており、広範囲な業務が対象となっている。

当然ながら、経営者は内部統制の有効性評価を実施し、経営者が「内部統制の有効性に関する宣誓書」の作成を行うことが必要である。

ただ、コンプライアンスや業務プロセスにおけるリスク管理についての考えは、元々はCOSOベースとして作られたものであることから類似している。したがって、企業は会社法とJ-SOXの対応について個別に整備することより、内部統制の整備という視点からの両方を融合させたアプローチが、またグループ会社全てを対象としたグローバルな観点で合理的、効果的、効率的に展開されることが望まれる。

## 4. J-SOX対応の日本企業の問題点

アメリカ企業のSOX対応においては、膨大な時間・資料・費用を費やして内部統制を構築したが、その構築費用等の負担と実現性が疑問視されてきている。この状況を勘案しJ-SOXに対応することが重要と思われる。

### 4-1.何でもルール化、覚えきれない、守りきれない

基準・規程を乱立させる危険性 → ルールの弊害

現在の業務処理においては、処理を進める段階で判断を求められる場合が少なくない。更に、そ

の判断基準が明確に取り決めされていない場合も時々ある。しかしながら、大きな問題もなく仕事が遂行されている場合も多々あるのが現状である。

会社法およびJ-SOXでは内部統制の整備を義務として求めているが、文書化について具体的に言及されていない。しかし、内部統制監査の信頼性を高めるためにも一定レベルでの内部統制に関わる業務プロセスについて文書化することが要求されていると解釈すべきである。

そこで、業務処理の文書化を進めていくと、判断基準や規則が無いので決めなければならない場合がある。そこで、このようなことを全てのケースに適合するように準備すると、山のような基準や規則がすぐに出来上がる。その結果として社員に周知・理解されにくいルールがあるが、基準・規則を誰も見ない。更に、理解されても基準・規則違反が続出するなどの弊害も生じると思われる。シンプルな規則、守れる規則、理解が容易、などを念頭に置きながら、受容できるレベルと汎用性のあるレベルの区分け、などを構築の基本とする創意と工夫が重要となる。

企業の規模、拠点数、業種業態に応じた対応が望まれるわけであり、過度な「見える化」により作成された文書量と基準・規則は、企業の運営を阻害する恐れがあることにも注意を傾ける必要がある。(ノン・コンフォームのオンパレード)

ドッグ・サイクルやマウス・サイクルという製品寿命が短い今日では、ビジネス製品の工程変更もしばしば起こる。その変更作業を見込んだ適度なルール化が必要である。ただし、品質管理のトラサビリティ等は重要でありメリハリが必要である。

このようなことから、文書化するべき業務と文書化しないものを見極めることが重要である。一方文書化対応しないことを推し進めると不正に対して防御が弱くなる。大きな不正は担当者よりも役員、重要部門長のところで行われることが致命傷になる。特に経営戦略部分の手続きが甘くなってはならない。

『文書化は、役員、部門長が不正をしようとしたときに、従業員が巻き込まれないように拒否するそのよりどころとして作る位の気持ちでいると良いと思われる。』

#### 4-2.法務部門の必要なチェックと不必要な介入

法務機能とコンプライアンス機能を一つの部門とする場合と、分離する場合がある。いずれにしても、機能的に整理・区分しておくことが必要である。

企業法務は、一般的にフロントオフィスの支援機能としての役割を持っている。中心はビジネス法務、税務、国際法務などの領域の予防法務が大きなウエイトを占めている。また、コンプライアンスにおいては、コンプライアンス体制の企画立案、社員教育の実施、コンプライアンス体制の整備や自己点検などの領域を担当する。このように、この二つの機能を社員にも分かり易くすることである。

法務部門とコンプライアンス部門が異なる場合は、それぞれはコンプライアンス経営に重要なかわりを持っていることから、相互に連携して体制を整えていくことが重要である。

「法務が会社をつぶす」とも言われる場合がある。経営者、営業や現場の実態を把握せずして、現実から乖離した規則を作る法務部は無用とまで言い切られる場合がある。(日経ビジネス 2007年5月号参照)

実際、不必要に法的観点から契約内容について固執し、過剰なチェックが存在したり、受発注の金額をはるかに超えて法的な文書手続きに時間と労力が割かれる、ということが聞かれる。

契約で得られる利益と想定されるリスクを見極めることが求められているのである。

#### 4-3.リスクはゼロにならない

コインの表裏のごとく、リスクにはチャンスが潜んでいる。リスクをなくせば(回避)、危険性もなくなる反面、チャンスもなくなることになる。これは商品開発等のビジネスリスクについていえることである。企業はリスクをとることで事業機会を伸ばすが、そのリスクの影響度(規模と質)で判断しなければならない。企業が引き受けできるリスクの程度を理解し、これに見合った統制活動(移転、低減、保有)を実施する必要がある。そこに内部統制の整備・運用が適切に実施されることで、経営判断の迅速化に役立ち、適切な企業活動の実施を可能ならしめる。

オペレーショナルリスクについては、リスクの識別・評価及びリスクに対する対策を施すことが必要である。また、経営リスクについても同様に必要なリスク管理が必要である。オペレーショナルリスクにおいても、経営リスクにおいても完全にリスクを「ゼロ」にすることは不可能である。日常業務でのコントロールを効果的に実施することで適正なリスクレベルに管理することが重要である。オペレーショナルリスクは、リスクテイクすることなく対処すること。そして、経営リスクについては、ビジネスチャンスを考慮してリスクテイクすることも経営判断として必要である。

#### 4-4.文書量が膨大、何でも文書はあやまり。

内部統制の整備においてJ-SOXの実施基準では、「業務の見える化」を推奨している。内部統制が適切に組み込まれたプロセスの整備と運用が内部統制の目的を達成することから、財務諸表に係る内部統制が有効に作用するための業務マニュアル等が必要とされている。したがって、文書化を強力に推進する力が働いてもおかしくないと思われる。しかし、目的は文書の作成ではなく、「財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性確保にあること」から、業務の全てを文書化することを要求していないことに注意することが大切である。

人間の知識レベルの進化は暗黙値によるものも多いものである。このことから50%が文書化でき、50%は運用の扱いによると考えて、過度の文書化をしないことも重要である。

#### 4-5.業務の「見える化」と3点セット

業務の「見える化」は、業務遂行における物・情報・伝達媒体・情報システム・関係部門などの仕事内容がビジュアル化され、視覚的に職務遂行の理解を容易にする利便性がある。さらに、多店舗において同一業務を展開している企業では、業務の標準化の手段としてメリットがある。

特に、人の入れ替えが激しい企業、シンプルな作業の多い職場などには、特に有用だと考えられる。また、「仕事の見える化」は、新入社員や人事異動となった社員にとって、適切かつ正確な職務遂行に役立つばかりか、不正等を防止する上でも重要な役割を果たす。

J-SOXの実施基準で示されている、3点セット(業務フロー図(表)、職務記述書、リスクマトリックスを通称3点セットと呼んでいる。)の対応に関しては、企業にとって有益と考えられる文書化の範囲と内容の程度を吟味することは、過度な文書量とならないための賢明な方法と考えられる。

例えば、誤謬や不正が発生しやすい業務、質的に重要な機能を持つ業務など、統制を欠かせないポイントを着眼点として取り組むことである。適切な文書化の範囲選択は、膨大な書類にならないと思われる。

また、例えばオーダーメイドを専業とする企業であれば、標準化が難しい反面、オーダーメイドがこのビジネスの事業目的であることを鑑みれば、詳細にオーダーメイドを行う人の判断に限っては、その「見える化」をする必要はないと考えられる。

#### 4-6.3点セットと業務マニュアル

ある程度の企業では、社内の業務処理に関して、名称は異なるものの「業務マニュアル」的な書類をすでに準備されていると考えられる。しかし、J-SOXの実施基準にある見本のような体裁で作製されているケースは少ないと思われる。

J-SOXで言われている業務プロセスの文書化と企業の業務遂行のために作成されている業務マニュアルの関係をどのように構築するかについて、企業の業務企画部門ないしは品質管理部門などで決定することが必要である。この決定に従い、文書化を進めることが重要である。それぞれが紐付けされていればよく、何でもかんでも新たに全て作りなおす必要はないと考えられる。

いずれのケースでも、「業務の見える化」を推進するうえで3点セットと業務マニュアルをあわせて準備したいと考えられている場合も多いと考える。業務フローや記述の範囲や程度については複雑な企業であれば区分し、簡素のビジネスであれば複合化した資料で十分だと思われる。

#### 5. J-SOXだけ守っても会社のリスクは減らない。

J-SOXでは、財務諸表の信頼性を確保するための諸活動に焦点が当てられている。会社法の内部統制視点から、J-SOXには要求されていない業務活動、コンプライアンス、資産の保護の目的を達成するための内部統制の活動は、リスクに強い企業、ビジネスチャンス逃さない企業に導くものである。

J-SOXは粉飾決算の防止に焦点をあてているが、J-SOXでは品質(PL)リスク、火災リスク、災害リスク、環境リスクなどの管理が対象とはならない。会社全体としては、企業の事業継続性は重要課題であり、会社法が求めるリスク管理全般に目を向ける必要がある。

#### 6. 内部統制が「会社をつぶす」は過剰反応

内部統制は、チェック機能が拡大されて仕事が遅くなり、利益にならないという声を聞くが、それは過剰反応である。内部統制システムで実施されるリスク管理はあらゆるリスクが対象となり、そのシステムを適切に運用することで、多くのリスクを識別し対処することを可能にする。

また、全社リスク、業務リスク、外的要因リスク、内的要因リスクの側面から、それぞれのリスクの重要度、発生頻度等の切り口を通して、企業に係る重要な取り組むべきリスクをアブリ出すことを可能にする。更に、環境リスク、生産リスク、人的リスク、地球資源リスク、事業機会リスク等々は、直接的、間接的、また短期的、長期的にも企業の営業成績に結びつくファクターである。適切なコントロールは、企業にとって必要不可欠な事業活動の一環であると認識することは強力な武器となる。

#### 7. いかにか適切な利益を得るかが内部統制

このリスク管理活動の結果は、経営者レベルで管理すべきリスクの識別、リスクに対する取組状況の把握などのリスクコントロール活動のトリガーになるものと考えられる。したがって、経営者は、J-SOXに特化した財務諸表の適切性への対応に限定することなく、企業の戦略リスクを含む全社リスク管理の観点に基づく活動をすることが肝要である。このような内部統制及びリスクマネジメントの仕組みを適切に構築することは、企業が利益を得る活動を実施する場合に強力な支援ツールとなることを認識することが大切である。

会社法の内部統制目的には、業務の効率化があり、本来の内部統制「インターナル・コントロール」のプラス面を見逃さないことが重要である。会社の中の良い取り扱いを認識して、水平展開することも内部統制の一つである。社長や経営陣の方針が末梢まで伝達されることも内部統制の一つ、業務効率をあげて会社のかかげる目的に全社員を統合させることが出来るかについてをチェックすることも内部統制である。

## 8. コントロールのエスプリ

最後に、内部統制の重要なヒントとして、下記の質問に内部統制に関するスピリットが隠されていると考える。

**「なぜあなたは、その書類にハンコを押すのですか？」**

皆さん、いかがでしょうか？

参考文献:

リスクレーダー ―内部統制とリスクマネジメント(2007-Vol.1 2007.2.23)

TRC-EYE 133 「内部統制とコンプライアンス」(2007.7.6)

内部統制ハンドブック(東京海上日動火災(株)2007.5)