

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2007年2月第48号

テーマ：内部統制の制度化
～日本型内部統制への道を目指して～

以下の要旨は **45秒** でお読みいただけます。

要 旨

企業会計審議会内部統制部会から、内部統制の実施基準たる「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準、同実施基準の設定についての意見書」が発表されました。金融証券取引法の対象会社は、来年4月からスタートする事業年度で、内部統制の評価と監査の仕組みがスタートします。内部統制がこのような形で企業社会の中心的課題になったことは、かつてなく、関係者では、様々な事前取り組みの努力がされています。

今月はこの喫緊の課題に関して、企業財務全般に広い視野をもたれる大西又裕（元企業財務課長）現税務大学校主任教授《兼 金融庁金融研究研修センター特別研究員》から、広く内部統制のステーク・ホルダーからの視点を概観しつつ、内部統制整備のカンドコロをどう捉えるべきかを解説いただきます。

とくに本稿では、冒頭で一般的に見られる素朴な疑問、誤解へのコメントから始まり、米国型内部統制を直輸入式に導入することの是非まで、簡にして要の解説をいただきました。日本型内部統制の確立に向けたキック・オフの論稿として、ご理解の一助となれば幸いです。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

内部統制の制度化 ～日本型内部統制への道を目指して～

税務大学校主任教授
兼 金融庁金融研究研修センター特別研究員
大西 又裕

1 意義が理解できない

全体に、内部統制の議論は概念先行的で分りにくい。

「何故、市場に上場した企業がこのように内部統制上の負担を負わなければならないのか？これまでの粉飾事件はオーナーの暴走など特殊なケースに過ぎないではないか。既に上場企業は IR・ディスクロージャーの負担、敵対的買収対策を負わされている。当社は法令順守にも十分に対応してきている。こんなことなら、いっそ MBO でもするか・・・」などという不満をよく聞く。

今度は内部統制の整備が、既に監査役監査、内部監査に会計士監査とあるにもかかわらず・・・

何故監査ばかりが重層的になっていくのか。素人目には、関係者の仕事と報酬を増やすためにさえ見え、概念的であるから理解できず、文書化のコストを聞いて、更にその意味に疑問を持つ。

2 内部統制の評価と監査の基準と実施基準

本年 1 月 31 日に、企業会計審議会内部統制部会から、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準、同実施基準の設定についての意見書」が報告された。

昨年 11 月に実施基準の公開草案が示されていたが、これを取り纏め、いよいよ日本版 SOX 法（米国では企業改革法をサーベインズ・オクスリー法というため、この呼び名がついている）の実現段階に入ってきたのだ。

一足先にスタートしている**会社法では内部統制整備までであったが、今回、更に評価・監査が求められている**が、これはその正面として市場を向いていることや、会社法とは大きく意義を異にすることなどを示しているものだ。

経緯的には、既に、上場会社には 2004 年 3 月期から経営者の確認書（任意）が導入され、その中で内部統制システムの有効性の確認が求められてきたが、今回更に、ステップアップが求められ、昨年 6 月に成立した金融商品取引法に基づく内部統制の評価と監査の仕組みが 09 年 3 月期から、実施されることになったものだ。



3 コーポレートガバナンス・リスク管理・内部統制の要請は同根

過去の負債やツケについて、不良債権問題が峠を越したとはいえ、まだまだ会社経営上の課題は残っており、旧来の陋習部分の洗い出しが連鎖的に起こっている。入札談合の摘発が代表例だが、企業のコンプライアンス向上や内部統制の整備が唱えられるのも別の文脈にあるものではない。

また、今回導入される内部統制は、本質的に米国 SOX 法の日本上陸と考える必要は無いようだ。負荷面で弊害の目立つ米国のケースは他山の石とすべきものであろう。

ここは「市場」と「企業社会」両方が求めていると考えて、「**これまでも鋭意内部統制の整備を進めてきた、その延長上にあり、作業の効率化、効果発揮を目指す指針である**」とするといくらかは腑に落ちる。

4 それにしても、何故これが国際標準化していくのか

迂遠な気もするが、ここで、**社会環境の変化**を考えていただこう。読者は 21 世紀に入ってから種々の前提条件が明らかにそれまでのものと大きく異なってきていることにお気づきであろう。2001

年に同時多発テロがあったのは象徴的（エンロン事件も 01 年）だが、**市場の発達があるレベルに達すると、これまでの既成観念が使えなくなってくる**ようだ。

グローバルな市場中心主義の急速な進展と、貧富の格差拡大、テロ、宗教紛争の増加などは、端的に「市場」と「国際社会」の関係を正面から問いかけるものである。この間、ブッシュ政権が、京都議定書や温室効果ガスの規制に消極的であったのは、このパラダイムの変化を十分理解していなかったためと考えられる。

このように大上段に振りかざせば、**今世紀はグローバルな市場の中で、「社会的存在として企業のあり様」が、ギリギリ問われていると考えることが大切**になってくる。しかし、上記のように、企業の上場はあまりにデメリットや負荷が大きく、会社を毎日売りに出し値段をつけて買っているようなものだから、長期・安定的経営を進めるためにマネジメント・バイアウト（MBO）する（金持ち喧嘩せず）途もあると思える。

しかし、無借金経営だとしても、市場評価に企業が無関係ではありえない、つまり、販売商品やサービスの評価は実物市場で洗われる訳だが、金融市場面でのチェックがない・信用が低いことが国際標準から見て、圧倒的に不利になることは自明であるから長い目で見ればこそ得策とは言えないだろう。折りしも、鎖国的？オーナー会社で不祥事が起こっていることが示唆的だろう。また CSR 的に言えば、日本金融市場の発展（多数の参加、取引の透明性公正さ、ディスクロージャーなどを要素とする）に寄与するべきだということになる。

5 不祥事のドミノ

不祥事は、何故増加しているのだろうか？

これまでとどこか違ってきたのか。日本型品質管理機能が低下しているのだろう。しかし、その手当てを、内部統制整備や業務プロセスの改善に求めるといふには、無理や飛躍はないだろうか。



雇用・労働環境の激変を考えると不祥事増加の訳が少し分ってくる

雇用形態の多様化・人材の流動化が進んでくると、様々な労働力が混在して、「リスク管理」の必要性が飛躍的に増加することが広く知られてきた。

脱線すると、今日的な格差はどう是正さるべきものか、非正規の待遇改善をどう考えるのか。只今、労働政策の真正面にある課題だ。

企業経営の視点 市場の評価へ

雇用形態間の格差是正が必要としても、人件費増加は、利益を重視する以上容易でないし、成長・企業収益の成果を雇用者へ回して消費の拡大を、と政府が求めても、これはマクロ経済の話であり、ミクロの個別の会社としては、市場における評価（ROE や、配当更には時価総額）の方が大事であるのは当然だ。

被雇用者の視点 個人の知的財産へ

個人個人が会社という組織から離れたものとして、自身を見るようになってきている。一時代前の「社畜」とか、「会社人間」と呼ばれた世代は、もはや主流ではない。団塊世代の退職に合わせて、モノづくりのノウハウなどが忘れられることが心配されているが、若い世代は、それらを「組織の中でのノウハウ」としては捉えず、携帯できる・ポータブルなものとしてなら関心を示すのではないか。暗くなるが、いわゆる 07 年問題（団塊世代の大量退職）が、品質管理面で大きなインパクトを見せるだろう。

IT 化社会の宿命 日本の経営の再構築へ

家庭では、個室やパソコン・携帯電話中心の生活であり、勤務先においても相当な時間を、パソコンに向っている様になり、リアルタイムで創造的、総合的な会話ができなくなり、すでに企業内での大部屋勤務の意味は廃れた。会話にメールが取って代わっているが、メソッドとしては十分なレベルになく、渉外力や営業力の後退に繋がっているだろう。

わが国にとって、高齢化社会の進展が、解決できない問題を生み出しているように、こういった変化のスピードが速すぎたのではないか。

リスクが生み出されている

このように企業（組織）と個人（構成員）が、共同体内として、あるいは連立した関係で存在するものではなく、独立の方程式・価値観で存在するようになってきていると仮定すると、不祥事のドミノはこれから頻発するもので、安閑とはして居れない。経営者が自分の目で見ての、業務プロセスや内部統制の見直しや評価・監査は不可欠になっていることがやっと分ってくる。

6 内部統制の基本的枠組みの理解

その詳細は解説書などに譲り、概要理解のためにエッセンスだけをお話する。

まず、これまで、ディスクロージャー（財務情報開示）の内、「財務諸表」の正確さに重点が置かれてきたが、**市場、投資家重視に力点**が変り、トレンド的には、**ディスクロージャー全般の正確さを問う**ものへと移行拡大している。

この意味で、開示が会計・監査を呑み込み、監査が両方に関わらざるを得なくなっていくと考えられる。ただし、内部統制監査でいう財務報告はディスクロージャーのうち、財務諸表及び財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす部分（例えば、有価証券報告書の記載事項中、企業の概要の主要な経営指標等の項目他、）に絞られていることに注意すべきであろう。

次に、先述したが、金融商品取引法は、会社法の内部統制とは大きく異なることの理解が肝要である。

フレームワークとして、金融商品取引法はいわゆる COSO 基準（米国トレッドウェイ委員会報告）で表わされる目的と要素を整理し直し、**内部統制を 4 つの「目的」**（業務の有効性・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）（そのうち、市場を強く意識して、財務報告の信頼性に重点をおいたものである）と、**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）に区分し、概念を明確にしている。詳細は先述 2. の実施基準（案）で説明されているので参照されたい。

7 今更何を騒ぐ必要があるのか・・・泥縄ではないはず

現在**既に整備されていて然るべき内部統制の体制を前提**に、わが国でのベストプラクティスを踏まえて、基準は構築されている。**企業は不十分な部分のチェックをする（収益の機会を見逃さず、無駄なコストを省く）**ということであり、業務の効率化を図るものである。米国で騒がれたような**初めに文書化ありきではない**。

内部統制導入について過剰な対応は投資家の利益にもならないとして、米国での教訓を活かしたいと当局は考えている。そのため、**具体的内部統制構築の要点を 6 分野・16 項目に整理して列挙**したり、極力、**評価範囲の絞込み**（売上高の 3 分の 2 まで、金額的重要性は連結税引前利益の 5 % など 監査を有効、効率的に実施する、例えば評価範囲の事前の協議）など工夫が示されている。

8 監査の考え方

不祥事が起こると、公認会計士、監査法人の責任問題がすぐに問題にされるが、これは、サッカーでいえば、失点をゴールキーパーの責めに帰するようなどころがある。もちろん外部監査は最後の砦であり、その責任には重いものがあるが、不十分な内部監査などの体制（ミッドフィールダー・ディフェンダー）の下で、安易に監査証明を求められる訳にはいかない。こういった監査の連繫・分担体制自体が重要であって、その直接の責任は経営者にあることを強く認識してもらう必要がある。内部統制監査（同一の監査人が実施し、相当部分は財務諸表監査作業が活用できるため、負荷の一部は軽減される・・・）の導入で、経営と会計士監査の責任分担がはっきりすると思うが、元々、こういったプロセスがなくして、十分な守備陣形が敷けるとはいえなかったのかも知れない。



公認会計士、監査法人にとっても内部統制の全きを期すのが、財務諸表監査の前提であり、本来職務であるが、守備陣形における責任者として、経営と良い意味での緊張関係を保ち、虚偽記載のリスクを減少させるため一層の

レベルの高い仕事も求められることとなる。自身が仕事をする上で、責任逃れの内部体制の構築、評価に対する監査であってはならず、まして、初めに監査日数増加ありきではない。

なお、コンサルティングなどの同時提供の禁止規定については、内部統制構築の「目的」が出口での財務情報の正確性担保で、ポイントが内部統制の体制整備にあるとき、コンサル業務と監査業務利益相反はあまり考えがたい。ワークロードや責任を一方に押し付けることなく、基準にもあるとおり、経営と監査人が適切な意見交換・協議などを行うのが現実的に必要なことと考えられよう。

注：本稿は筆者の個人的な見解であり、金融庁などの公式見解ではない。

以上

執筆者紹介：

大西 又裕（だいさい またひろ）

税務大学校主任教授

兼 金融庁金融研究研修センター特別研究員

1974 年 京都大学法学部卒業、旧大蔵省入省、銀行・証券局・国税庁・経済企画庁（現内閣府）・外務省・JETRO カナダ駐在員などを経験

< 主な経歴 >

1988 年 銀行局、保険業法の改正作業

1992 年 国税庁 審理室、不良債権処理問題プロジェクトに関わる

1995 年 企業財務課・企業会計審議会で、会計ビッグバンが始まる

1998 年 経済企画庁で、戦後、最後の経済計画に関わる

2001 年 国税庁審議官

2004 年 税務大学校 主任教授

< 主な著書論文 >

会計制度改革のすべて（98 年日本経済新聞）

経済改革と個人の意識革命（99 年税務研究会）

企業会計ディスクロージャーと税制等の将来像について（06 年金融研修研究センター）

など