

寄稿

企業価値向上のための内部統制と
リスクマネジメント

神林 比洋雄 (かんばやし ひよお)
株式会社プロティビティ ジャパン
代表取締役社長

1. はじめに

内部統制・リスクマネジメントに関して、2006年5月には会社法が施行され、同年6月には金融商品取引法が成立するなど、内部統制・リスクマネジメントの高度化への要請は一層の高まりを見せている。さらに2007年2月には、企業会計審議会より、「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）」が公表され、財務報告に係る内部統制に関して、経営者による評価と外部監査人による監査に向けて、具体的な指針が出され、わが国のすべての上場企業の新たな挑戦が始まろうとしている。一方、米国市場に公開しているわが国企業は、2002年に制定された米国SOX法404条が、2006年7月15日以降終了事業年度から適用されることから、現在適用初年度の追い込みに入っている状況である。わが国企業は、内部統制およびリスクマネジメントに係るこれらのさまざまな要請に対して個々に対応するのではなく、企業価値向上に資するために、企業戦略を推進する中で、統一的あるいは整合性の取れた形で積極的に取り組む必要がある。

2. 内部統制およびリスクマネジメントが重視される背景

経済社会や資本市場のグローバル化に伴い、投資家への開示内容の充実や、企業経営ならびに決算内容の説明責任を求める声が高まる中で、わが国も含め、諸外国においても、企業決算や上場制度を揺るがすさまざまな不祥事が続発している。さらに事業の方向性決定や投資判断に伴うリスクの大きさ、その発生確率、リスクに対するリターンの大きさ等に対する説明責任を経営者に求める動きは、世界的な流れとなってきている。こうした背景の下で、企業の社会

的責任、コーポレートガバナンスの確立の必要性あるいは統合的リスクマネジメントや全社の内部統制の必要性が提唱されている。企業経営者は、業務の有効性を確保し、コンプライアンスを徹底しながら、適正な決算を通じ、企業経営における不確実性というリスクへの対応を図ることによって、持続的な企業価値の向上と同時に社会的責任を果たす必要性に迫られてきている。

わが国においても、会社法あるいは金融商品取引法の成立を受けて、内部統制やリスクマネジメントへの関心が非常に高まってきている。さらに企業のさまざまな不祥事を受けて、経済産業省、日本経済団体連合会などが、日本企業のガバナンスのあり方、リスク管理、企業倫理についての要請やガイダンスを公表している。各企業は、これらコンプライアンスからの要請に対応すべく、速やかに内部統制・リスクマネジメント体制を見直していく必要がある。その中で財務報告目的の内部統制、すなわち、情報開示や財務報告に係る内部統制については、証券取引所や金融商品取引法に基づくさまざまな要請に的確に対応していく必要がある。

リスクマネジメントとは、企業の戦略を遂行するうえで不可避なリスクを管理することである。リスクを受け入れるのであれば、そのリスクの質・量に応じたコントロールを行

わなければならない。このコントロールこそが内部統制ということである。つまりリスクマネジメントと内部統制は一体として機能するマネジメントシステムであると言える。

3. リスクマネジメント能力の組織的向上を図る

経営者が求めるリスクマネジメントを実現するには、企業の実態に応じた内部統制の構築、リスクマネジメント能力(RMC: Risk Management Capability)の発展段階に応じた取り組みが必要となる。

RMCの発展段階とは、Capability Maturity Model (CMM: カーネギーメロン大学が開発したモデル) をリスクマネジメントに応用した能力成熟度モデルで、レベル1の初期段階からレベル5の最適化段階までである。初期段階は、英雄的要素に依存した状態である。制度的な能力が欠如した状態であるため、その人が去ってしまうと、^{たくみ}匠の世界が伝わらないままに、その能力が会社、組織から消滅することになる。この状態から、個人の能力に依存しつつも連続・

図1 リスクマネジメント能力の発展段階

レベル	能力の特徴	能力の属性
最適化 レベル5	(継続的フィードバック) リスクマネジメントが競争優位性の要素として活用される	<ul style="list-style-type: none"> • 全社的リスク戦略 • リスクテイクや利用の推奨 • 知識の蓄積と共有
マネジメント レベル4	(定量化) リスクが数値により測定され、全社で包括的に管理される	<ul style="list-style-type: none"> • 厳密な測定方法/分析 • リスクとリターンのトレードオフについての徹底的な討論
定義・制度化 レベル3	(質的・数量的) 方針・プロセス・基準が定義され、制度化される	<ul style="list-style-type: none"> • 標準化されたプロセス • 次段階のインフラ要素 • 厳密な方法論
連続・反復 レベル2	(直感的) 反復可能なプロセス 個人の能力に大きく依存	<ul style="list-style-type: none"> • 共通言語 • 適任者の専任 • 定義された作業 • 初期のインフラ要素
初期段階 レベル1	(断片的・混沌) 英雄的要素へ依存 制度的な能力の欠如	<ul style="list-style-type: none"> • 責任が不明確 • 場当たりの対応 • 主要な人へ依存

反復が可能となるのがレベル2、方針、プロセスなどのルールが定義化・制度化されたレベル3、リスクが数値により測定され、全社で包括的に管理されるレベル4を経て、最後にリスクマネジメントが競争優位の源泉となる最適化レベル5までもっていくことが求められる。リスクの内容によっては求められる能力も異なってくる。例えば食品会社であれば、食品の安全管理は、最適化レベルまでもっていく必要がある。図1は、RMCの特徴と属性を表したものである。

金融商品取引法が要請する内部統制は、財務報告の虚偽記載のリスクの発生を防止することを目的としている。RMCの観点からすると、財務報告の内部統制で求められるレベルは、レベル3の定義・制度化レベルであると考えられる。定義・制度化レベルとは、作成したルール、標準化されたプロセスを組織が遵守し、それを適正に運用している状態ということである。ただ何らかのルール、マニュアルが作成されればそれでよいということではなく、作られたものが組織の中でしっかりと運用されているということ、そして運用状況が有効であることが、モニターされ、確認されている状態であることなのである。定義・制度化レベルは決してやさ

しいレベルではない。まずは、このレベル3を確立すべく企業はその組織的能力を高めていく必要がある。

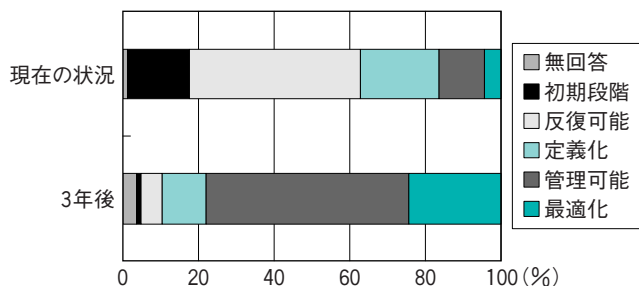
図2は、内部統制について、現在の状況と3年後に目標とする状況を示している。現状では、約半数の会社が「主要な業務において基本的な規定やプロセスが整備され、定型的な業務が確実に実施できる」という、RMCのレベルでは、レベル2の反復可能な状況であると回答している。「グループ全体で内部統制が標準化され、リスクとコントロールの定期的な評価と改善が実施されている（管理可能）」あるいは「グループ全体でベストプラクティスが認識・共有され、組織的に継続的な改善のためのアクションとモニタリングが実施されている（最適化）」と回答した企業は、合計でも20%程度となっている。一方、3年後の状況については、60%を超える企業が、レベル4の管理可能な状態となることをめざしており、最適化をめざす企業も28%となっている。内部統制強化への並々ならぬ決意が伝わってくるが、問題はどのようにしてそのような状態へ効率的に体制を持っていくかである。

4. 内部統制に関する課題と今後の取り組み

それでは、内部統制について日本企業が目標とする状況を実現するためには、どのような取り組みが必要なのであるだろうか。

金融庁の財務報告に係る内部統制の評価で求められる内部統制の文書化や評価は、CMMのレベルとしては、既述のとおり、レベル3の定義・制度化である。一方、日本企業がめ

図2 内部統制の状況



(出所) CFO FORUM 19号 (2006年12月10日発行)
「財務マネジメント・サーベイ」

ざしているのは、「グループ全体で内部統制が標準化され、リスクとコントロールの定期的な評価と改善が実施されている状態（レベル4の管理可能）」である。

これから内部統制の評価に取り組む日本企業は、まず、全社的な内部統制の分析が必要であり、その状況を把握し、リスク評価を行う必要がある。重要なリスクに対する現状の内部統制を評価することにより、それまで認識されていなかった内部統制の課題や非効率な業務の仕組みが明らかになってくる。さまざまな要請によって求められる内部統制を構築しながら、より効率的で効果的な内部統制をめざして改善に取り組むことにより、初めてレベル3の定義化の状態を達成することができるのである。

さらに定義化の状態を達成した後に、内部統制の一層の効率化を図るための取り組みとしては、以下のような取り組みが有効と考えられる。

- 業務プロセスや内部統制の自動化・標準化
- 発見的コントロールから予防的コントロールへの移行
- 人的コントロールからシステムのコントロールへの移行
- 内部統制の効率化指標の設定

5. おわりに

自己責任の原則とよく言われる。企業が自らを自らの手で守り、持続的に成功を収め発展していくためには、その時代を反映する、あるいは将来を見通すために、定期的に不確実性というリスクの見直しを行う必要がある。そのうえで受け入れると意思決定したリスクに対して、的確に内部統制を見直していく以外に生き残る道はない時代となってきている。全社的なリスクマネジメントと内部統制は、企業によって取り組み方が

異なり、さまざまな手法からなる“best-of-breed（最善の組み合わせ）”アプローチである。世界的に見て、この点で最も先行しているのは、市場リスクと信用リスクの全社横断的管理に傾注してきた能力を下地を持つ金融機関と言われている。しかし、そうした金融機関でさえ、オペレーション上のリスクに全社横断的に取り組むには、まだ長い道のりを歩まねばならないであろう。わが国では、現在、金融機関のみならず、総合商社、グローバルに展開する製造業、エネルギーなどの社会的インフラ関連企業などの一部の企業において、全社的なリスクマネジメントへの取り組みが始まっている。しかしながら、最適化をめざすRMCの一層の向上、効率的なモニタリングの仕組みづくりなど、よりコスト効果の高い取り組みを、さらに積極的に推進する必要があるのではないだろうか。

現状のリスクマネジメント体制、内部統制をフレームワークで整理してみると、リスクに対してコントロールが過剰な部分、あるいは不十分な部分が見えてくる。米国SOX法に対応した米国企業でも、過剰な対応を縮小したり、グループ全体でプロセスやシステムを統合し、より業務効率が上がった事例も多く報告されている。金融庁の内部統制報告制度では、コスト効果への懸念から、コスト高を招いた米国での取り組みにおける教訓も踏まえながら、さまざまな工夫がなされている。今後、全社的なリスクマネジメントと内部統制の高度化をめざす日本企業としては、まず、財務報告に係る内部統制への取り組みを積極的に推進し、リスク・コントロールへの組織的な共通言語を醸成し、企業価値を高めるための基盤づくりへの絶好の機会として活用することが望まれる。

（顔写真撮影：木村真也） 