

# 国内外の内部統制法制度の 動向と企業の対応



神林 比洋雄 (かんばんやし ひよお)  
株式会社プロティティジャパン  
代表取締役社長

## 1. はじめに

現代は不確実性の時代とよく言われる。このような不確実な環境において生き抜いていくために、適切な内部統制の整備・運用並びに評価が企業の存続に不可欠な時代を迎えている。本稿では、内部統制に対する正しい理解のもと、内部統制への取り組みを今後の経営にどのように生かしていけばよいか、内部統制に関する最近の動向、強化される法規制を踏まえ、内部統制への企業の今後の対応について検討してみた。

## 2. 内部統制とは何か

内部統制という言葉は、従来、主として会計あるいは監査の局面で語られていたが、現在、経営者の視点から、二つの局面で注目を集め、ひとつは、法令遵守、不祥事防止等の守りの観点、もうひとつは、企業の経営目標の達成に積極的に活用していくという攻めの観点から捉える内部統制である。つまり内部統制は企業の存立を危うくするような不祥事の発生を予防する防波堤の役割を果たすばかりではなく、企業戦略を達成し、企業価値を最大化するために、経営者のメッセージをグループ組織全体の隅々まで行き渡らせるプロセスであるという認識に立って、内部統制の整備運用並びに評価は、まさに経営課題そのものであるということをまず理解しておくことが重要ではないかと考える。

内部統制とは何か、その定義には米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) が出した内部統制のフレームワーク (報告書) が現在最もよく使われており、それは、「内部統制とは、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンスという3つの目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成要因によって遂行される一つのプロセスであり、統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、モニタリングという5つの要素で構成されている」として

いる。2002年に成立した米国企業改革法（SOX法）では、その内部統制の整備運用並びに評価に関しては、COSOレポートをはじめ、社会的に認知された内部統制のフレームワークの使用を事実上強制したため、COSOのフレームワークは一気に注目を集めることとなった。

ここで注意すべきは、内部統制は「一つのプロセス」であって、それ自体が目的ではないこと、「合理的な保証」を提供するのであって絶対的な保証の提供を意図したものではないこと、また内部統制は人によって遂行されるものであって、単なるマニュアルや文書ではないということである。つまり、内部統制は、企業の目標・戦略を達成するための必要不可欠な仕組みであり、単に不祥事を未然に防ぐばかりでは

なく、内部統制は企業が存続し続けるために、さらに競争優位を勝ちとるための仕組みであるという点を見逃してはならない。これこそが企業を取り巻く現在の厳しい経営環境において、適切な内部統制が必要とされる最も重要な背景である。

### 3. 内部統制をめぐる国内外の動き

#### (1) 米国企業改革法

米国では、ここ数年、多数の不正会計疑惑や経営トップを巻き込んだ企業スキャンダルが発生したため、投資家の資本市場に対する信頼を回復させることを目的に、異例のスピードで制定されたのが企業改革法である。公開会社の監査を行う会計事務所の監査業務の品質を監視す

図1 リスク管理・内部統制に係る監督官庁・東証による要請比較

	経済産業省 (案)企業行動 研究会	金融庁(案) 財務報告の 内部統制	東 証	法務省 (会社法)	米国企業改革法	
					302条	404条
宣誓書等	事業報告、有価証券報告書、決算短信等での開示に活用	経営者による評価報告	宣誓書・確認書	事業報告	宣誓書	経営者による評価報告
宣誓者・決議主体	経営者	経営者	代表者	取締役会	CEO・CFO	経営者
宣誓・確認・決議の範囲	ガバナンス、リスク管理、内部統制全般を対象	財務報告に関する内部統制	有報等の記載内容全体	法の趣旨はリスク管理、内部統制全般	年次報告書等の記載内容全体	財務報告の内部統制
宣誓・開示の内容	ガバナンス、リスク管理、内部統制の取組み状況	法令により評価内容が決まる予定	定型的な宣誓書はあるが、確認書は自由裁量	内部統制に係る取締役会の決議、詳細は法務省令待ち	法令により宣誓内容が明示	法令により宣誓内容が明示
ねらい	ガバナンス等を構築・評価し、ステークホルダーに開示する際に参考となる指針を示す	内部統制枠組み策定、及び財務報告に係る内部統制評価・監査(案)	適時開示の体制・不実記載がないとの認識理由の開示による経営者の自覚を促す	善管注意義務としての内部統制に係る取締役会の決議内容の開示	開示の適正性の確保	財務報告に係る内部統制の経営者評価・監査
監査又は評価の有無	監査役、公認会計士を想定か	公認会計士	無	監査役	無	公認会計士

る機関であるPCAOB（公開会社会計監視委員会）の設置、会計監査人の独立性の確保等、さまざまな取り組みがなされているが、財務報告にかかわる内部統制について、302条と404条が特徴的な規定として有名である。

302条では、経営者に対して、年次報告書をレビューしたこと、経営者の知る限りにおいて、年次報告書には、その利用者に誤解を与えるような重要な事実の虚偽記載または重要事項の記載漏れがないこと、財務諸表その他の財務情報はすべての重要な点で適切に表示されていること、開示にかかわる統制と手続きと財務報告にかかわる内部統制を確立し、保持する責任を負っている旨を宣誓することを要請している。

404条では、経営者に対して、年次報告書とともに財務報告に関する内部統制の評価報告を提出することを要請している。さらに財務報告にかかわる内部統制の体制および手続きを整備・維持する責任が経営者にある旨を宣誓し、財務報告に関する内部統制の有効性を評価する際に、経営者が利用したフレームワークを明示することを要請している。また内部統制上に重要な欠陥があった場合は、その事実を開示する必要がある。さらに財務報告にかかわる内部統制の有効性に対する経営者の主張について、会計監査人が評価することが要請されている。年次報告書に対する信頼性を確保する責任を経営者に負わせる動きは、米国だけではなくカナダや欧州、アジアにも広がってきている。

財務報告に係わる内部統制を構築・評価する上で、わが国の経済界からコストとベネフィットが対応するのか、また法制度化によるコストアップ要因をどこまで見るべきか等の懸念が示されている。米国においては、適用初年度の反省の一つとして、如何に効率的に対応を進めるべきか、本年4月にSEC（米国証券取引委員会）が中心となったラウンドテーブルでいくつかの見直し、再確認がなされている。そこでは、ト

ップダウン・リスクアプローチが再認識されるべきであるとのコメントが出され、過度に保守的にならず、また形式的なチェックリスト方式ではなく、財務報告に影響を与える重要なリスクを中心とした内部統制の構築・評価を推し進めるべきであるとされている。つまり総花的にリスクとコントロールを見るのではなく、重要なリスクに対応するキーコントロールを中心に整備を確認し、その運用を評価していくということが大切であるとされている。このような取り組みに係わるコスト削減については、規制に対する的確な理解の下、企業規模に応じて膨大となりうる財務報告に係わるリスクとコントロールを、効率的にツール、データベースを活用し、ビジネスの多角化、組織の変更に対応できる仕組みを持つことが、米国企業の取り組みの中でも一つの大きな特徴的な要素となってきた。わが国企業で米国に公開している企業においても、このようなツールの活用によりコスト削減を実現している企業も多い。このようなデータベースの活用は、財務報告以外の内部統制の構築評価にも極めて有効であるとの認識が広がってきている。コスト増への不安を抱く前に、如何に効率的に推進すべきか、全社的なリスク管理・内部統制構築に際して、まずは内部統制に係わる的確な理解をもち、その取り組み方に十分に時間をかけて、よく検討してみることが最大のコスト削減への道であると考えられる。

## (2) わが国における内部統制をめぐる動き

日本においても、さまざまな不祥事の発生を受けて、企業改革法を睨みつつ内部統制の強化をめぐる動きが一層活発となってきた。

金融庁では、わが国証券市場を活性化していくためには、市場の公正性・透明性確保による投資家の信頼性の向上が不可欠であるとの認識の下に、昨年末に「ディスクロージャー制度の

信頼性確保に向けた対応について」を公表した。さらに財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価と公認会計士等による監査のあり方について、検討を進めており、今年7月の企業会計審議会による「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」（以下、「公開草案」）の公表を受けて、企業経営者の間では、内部統制に関する関心が高まりを見せている。公開草案では、ディスクロージャーの信頼性を確保する観点から、財務報告に係る内部統制に主な焦点が当てられている。

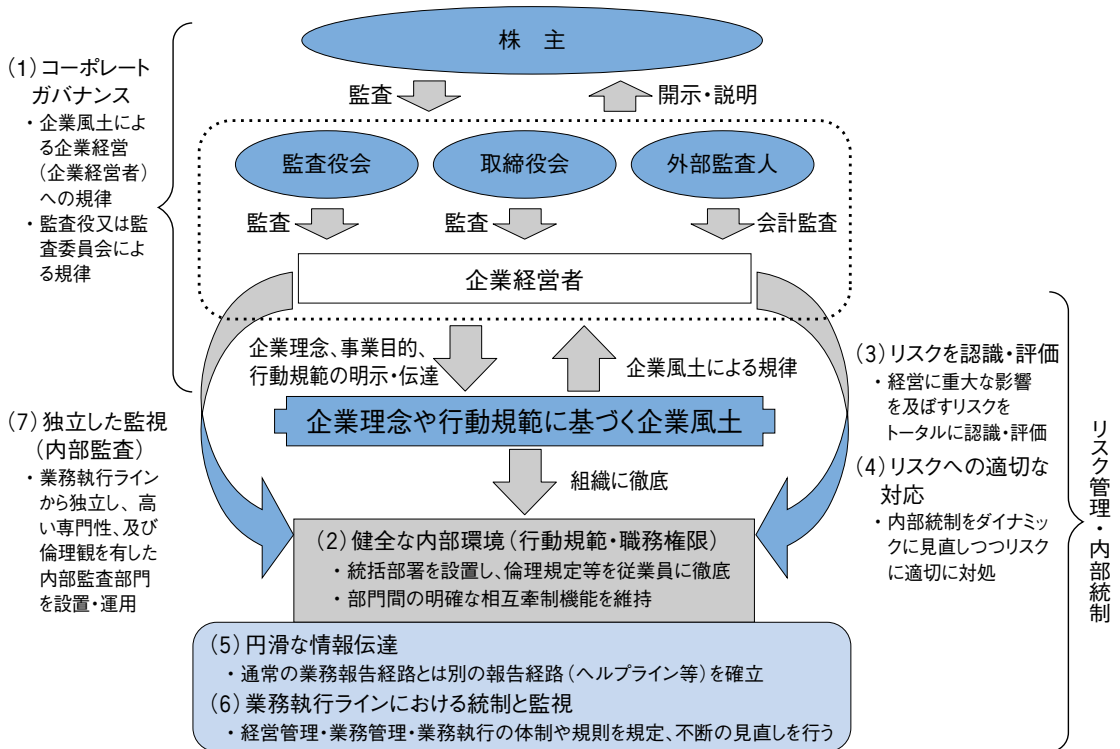
また、法務省においては、会社法の現代化の中で、今年6月に参議院で可決された改正商法において、大会社においては、取締役の執行が法令に適合することを確保するための、さらに業務を適正に確保するための仕組み、体制の整備について取締役会での決議を要請し、事業報告においてその基本方針の開示を義務付けるこ

ととした。これはまさに内部統制方針等の開示要請といえるわけで企業の積極的な対応が期待されている。

証券取引所では、世界的な動きとなっているコーポレートガバナンスの確立とその仕組みの開示を求め、さらにリスク管理と内部統制の整備状況について、その取組状況の開示を要請している。今年から導入された適時開示の宣誓書、並びに有価証券報告書の適正開示にかかわる代表者による確認はその流れに沿った動きである。

一方、経済産業省が今年8月末に公表した「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について一構築及び開示のための指針」（図2参照）では、コーポレートガバナンス、リスク管理、内部統制を整備することは、ステークホルダーからの期待に応えながら、企業価値の維持・増大に資

図2 コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する経済産業省指針の全体図





するものであると位置づけ、財務報告の観点のみならず、より広い視点から内部統制の構築及び開示の指針を提示している。証券取引所からの開示要請、改正商法における取締役会の決議内容の指針として、参考にされることが期待されている。

#### 4. 今後の企業の対応について

このように企業が実施すべきコーポレートガバナンス体制の構築、リスク管理及び内部統制をめぐる動きはめまぐるしく、また世界的に見ても新しい概念の導入であることから、経営者にとっては、その内容は容易に直ちには理解できないものも多いのではないと思われる。経営者としては、今、何をすべきか、正確な情報とその本質を的確に把握・理解し、タイムリーに必要な経営資源の投入の検討を開始する必要がある。

内部統制を考える上で、必ず考慮しなければならないことがある。それはリスク管理との関わりである。企業戦略は常に不確実性にさらされており、企業は不確実性の中で舵取りを要求されている。その意味でリスクとは企業戦略の達成に影響を与える不確実性のことであり、不確実性に対して企業がどのような対応を行うか、その方針が企業の浮沈の鍵を握ることになる。企業の「思い通りにならない」度合いが認識されると、そのような度合い、つまりリスクの大きさが、経営者にとって受け入れ可能かどうか判断をする必要がある。すなわちそのリスクの大きさを定量的あるいは定性的に測定し、それを許容するかどうか、経営計画策定段階で決定する必要がある。リスク対応には次のような5つの方法がある。保険を掛けるなどして他に

す、そのまま受け入れる、そのリスクを受け入れず関連事業から撤退する、あるいはリスクを積極的に受け入れ競争優位の源泉とする、などの対応策があり、企業としてどの対策を講じるか、企業戦略の達成にはどれが最も適切な対応となるか、経営者としての合理的な判断基準を持ってその対応策を決定する必要がある。

次に、その対応策の実現、達成を支える仕組みを構築し、さらにその仕組みを運営していくための組織としての能力を向上させる必要がある。ここで必要となるインフラこそが、リスクに対するコントロール、つまり内部統制ということになるのである。そのインフラを的確に動かし、企業価値の継続的な向上に結びつけていくには、組織としてリスクをマネージする力、すなわちリスク管理能力を身につけ、磨き上げていく必要がある。リスク管理能力とは、個々の戦略の明確化、戦略を達成しうる方針・プロセスの整備、そのプロセスを実行する組織・人材の配置、人が動く上で必要な共有情報の整備などがその具体的な内容である。リスク管理能力は、内部統制というインフラを整備し、運用し、所期の目標を達成する上で不可欠な要素となるのである。

企業戦略を達成するには必ず不確実性というリスクがあり、そのリスクをマネージするための仕組みが内部統制の本質である。内部統制を全社的リスク管理の一環として位置づけ、この戦略－リスク－内部統制という関係のバランスを如何に図るか工夫を凝らし、リスク管理能力を向上させ、企業の永続的成長を合理的に保証する仕組み、つまり内部統制を全社的に構築・運営することが経営者の課題となりつつある時代になってきたのではないだろうか。

