

IECP 研究会レポート
内部統制と企業競争力

講師：伊藤重隆（みずほデータプロセッシング常務取締役）

日時：2006年9月5日（火）14:00～17:00

場所：国際大学 GLOCOM

9月5日のIECP研究会は、みずほデータプロセッシング常務取締役の伊藤重隆氏を講師に迎え、「内部統制と企業競争力」と題して開催された。

本年5月、大会社に対し内部統制の構築を義務づけた新会社法が施行された。また、6月には日本版SOX法として注目された金融商品取引法が成立し、すべての上場企業に対して内部統制の構築・監査が義務づけられた。これら内部統制の法制化によって、日本企業は内部統制整備への取り組みを迫られている。米国で2002年に成立しすでに適用が始まっているSOX法については、内部統制システムの構築や監査にコストがかかりすぎる、あまりに厳しいルールのために上場を取りやめる企業が続出、といったマイナス面が話題になることが多い。このためか、講師の伊藤氏によると、日本企業の一部には「不要なものまで文書にしておこうとする過剰な文書化」、あるいは「法律に触れないように書類を整備しておけばいいという消極的な姿勢」がみられるという。しかし伊藤氏は、企業にとって重要なのは「ルールを遵守しながら、活力ある挑戦を続けること」であり、そのために経営者は「リーダーシップを発揮して、企業競争力の源泉となるような内部統制を整備すべきだ」と述べた。

内部統制とは何か

日本における内部統制の枠組み

日本の内部統制の枠組みとしては、金融庁の企業会計審議会内部統制部会が2005年12月8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案」¹がある。この基準案で、内部統制とは「基本的に、以下の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、以下6つの基本的要素から構成される」と定義されている。

[目的]

業務の有効性及び効率性

財務報告の信頼性

¹ 『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について』（企業会計審議会内部統制部会、2005年12月8日）<<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/17/singi/f-20051208-2.html>>

事業活動に関わる法令等の遵守
資産の保全

[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

これを米国の内部統制の枠組みである COSO フレームワークと比べると、目的に「資産の保全」を、要素に「IT への対応」を加えたものとなっている。

また、同基準案は、経営者には「内部統制の目的を達成するため、内部統制の基本的要素が組み込まれたプロセスを整備し、そのプロセスを適切に運用していく必要がある」とも述べている。伊藤氏によると、これは具体的には「社内規程等で内部統制実施内容を制定し実行すること」を意味し、プロセスとは会社の経営方針の決定プロセスだけでなく、日常的に社内でも処理される業務全般を含む非常に広範囲なものだという。

新会社法における内部統制

いわゆる新会社法とは、2005 年 6 月に成立し、06 年 5 月より施行された「会社法」のことで、この法律によって有限会社を廃止して株式会社に統合することや、株式会社の最低資本金の撤廃などが定められた。この会社法第 362 条第 4 項第 6 号に、大会社（資本金 5 億円以上または負債総額 200 億円以上の株式会社）の取締役会が決定しなければならない事項の一つとして次のように書かれている。

六 取締役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その他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の整備

これではわかりにくいので、法務省令を見てみよう。会社法施行規則（平成 18 年 2 月 7 日法務省令第 12 号）第 100 条に次のようにある。

（業務の適正を確保するための体制）

第 100 条 法第 362 条第 4 項第 6 号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。

1. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
2. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
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ための体制
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
5. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

これが、会社法における内部統制である。この中の1について伊藤氏は、「これからは、取締役が何に基づいてどのような決定をし、どのように実行したかという情報が保存されていないだけで法令違反ということになり、従来よりも情報の保存と管理が重要になってきている」と説明を加えていた。また、3でいう「効率的」とは、適切な情報等が提供されて取締役が効率的に意思決定できるような体制ができているかどうかということで、うやむやに事が運ぶことに対して釘を刺すものだそうである。

以上より、会社法における内部統制は以下のようにまとめることができる（講演資料より）。

- ・対象企業：大会社（資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社）
- ・目的：事業全般にわたる業務の適正化
- ・経営者の義務：内部統制を実現する仕組みの方針決定
- ・監査：監査規程なし
- ・罰則：なし

金融商品取引法における内部統制

「金融商品取引法」は、これまで金融商品ごとに違う法律で規制されていた金融商品の取引を包括的に監督・規制するために、証券取引法を抜本的に改正し名称も改めたもので、本年6月7日に成立した。株式公開買付け（TOB）の規制強化やインサイダー取引の罰則強化などが盛り込まれているが、この中に内部統制について定めた条文がいくつかあり、これが日本版SOX法といわれる部分にあたる。たとえば、第24条の4の4には次のようになる。

第24条の4の4 第24条第1項の規程による有価証券に報告書を提出しなければならない会社（中略）は、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について内閣府令で定めるところにより評価した報告書（以下「内部統制報告書」という。）を有価証券報告書（中略）と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない。

金融商品取引法における内部統制をまとめると、以下のようになる（講演資料を一部改変）。

- ・対象企業：公開企業とその連結子会社（上場企業約 3800 社）
- ・目的：有価証券報告書（財務報告）への記載事項の信頼性の確保
- ・実施基準：金融庁企業会計審議会内部統制部会が作成中
- ・経営者の義務：内部統制の有効性を評価する内部統制報告書を提出
- ・監査：公認会計士が監査
- ・罰則：（有価証券報告書の虚偽記載）懲役 10 年又は 1000 万円以下の罰金（法人は 7 億円以下）
（内部統制報告書の虚偽記載）懲役 5 年又は 500 万円以下の罰金

この中の実施基準について伊藤氏は、「9 月に出るといわれていたが、議論すべき点が多く遅れているようだ。ただ、金融商品取引法の目的からいって財務報告にかかる信頼性確保のための基準が中心になるのではないか」と述べていた。

内部統制の変遷

米国での内部統制の変遷

伊藤氏によると、米国で企業に内部統制整備が求められた端緒は1977年の海外不正支払防止法だという。これは、ロッキード事件など米国企業による海外での巨額の贈賄が社会問題化したことから制定されたもので、これによってはじめて企業経営者に内部統制を整備する法的義務が課せられることになった。また、1980年代には金融機関の倒産が多発し、連邦預金保険公社改革法（91年）により金融機関に対して内部統制報告書監査が義務づけられている。

これが発端となり、1992年にCOSO（the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: トレッドウェイ委員会組織委員会）により、「内部統制の統合的枠組みに関する報告書」が発表された。これが、米国SOX法の内部統制の基準となっているCOSOフレームワークで、内部統制は、「3つの目的（業務の有効性・効率性、財務諸表の信頼性確保、関連法規の遵守）を達成するために、企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、5つの構成要素（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）からなる」と定義されている。

内部統制についてこのような勧告や法整備がなされてきたにもかかわらず、2001年12月に総合エネルギー会社のエンロンが、02年7月に長距離通信会社のワールドコムがいずれも不正会計疑惑により破綻し、株式市場は著しく混乱する。そこで財務報告書の信頼性

回復のため、急きょ制定されたのがSOX法(Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002)である。SOX法における内部統制は以下の条文で規定されているが、この中で会計監査と独立した監査人が内部統制監査を実施することについては、コストが膨大で米国企業にとって大きな負担となっているという話であった。

302条 情報開示に関する統制と手続き

404条 財務報告に関する内部統制(COSO準拠と資産保全)

内部統制監査は、会計監査と独立した監査人が実施

906条 CEO/CF0の上記に関して正当である旨の宣誓

日本での内部統制の変遷

日本では、1950年に経済安定本部企業会計基準審議会が公表した「監査基準」の前文で、すでに「内部統制組織」という言葉が使われているそうである。その後、1994年に日本公認会計士協会・監査基準委員会報告書で「内部統制」が公表されるなど、内部統制の重要性は認識されていたが、あくまでも重点は会計監査にあり、法律面での整備は遅れていたといえる。

1995年、大和銀行ニューヨーク支店の元行員が不正取引により約11億ドルの損失を出すという事件が発覚し、これに対する株主代表訴訟の大阪地裁判決(2000年9月)では、「取締役はリスク管理体制及び法令遵守体制(内部統制システム)を構築すべき義務を負う」としたうえで、それが不十分であったことを理由に経営者の責任を認めている。また、金融機関については、1999年に「金融検査マニュアル」の内部管理チェック項目の参考として、バーゼル銀行監督委員会による内部統制のフレームワークが取り入れられている。これ以降、西武鉄道の有価証券報告書虚偽記載、カネボウの粉飾決算、三谷産業の不正経理、ライブドアの粉飾決算など企業の不正会計事件が相次いだこともあり、内部統制の法制化が急速に進むことになる。2005年2月に金融庁の企業会計審議会に内部統制部会が設けられ、同12月には冒頭で述べた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」が取りまとめられた。

これらを受けて日本では、内部統制に関する議論が活発になっている。だが、伊藤氏は「今の内部統制論議は本物だろうか」と言う。内部統制整備は米国だけでなくイギリス、フランス、韓国など、グローバルに進んでおり、これができていないと海外進出の妨げにもなりかねない。また伊藤氏によると、米国には事務処理の格付けがあり、この評価が高い企業は他企業からのアウトソーシングの信頼性が高いというようなシステムがあるそうである。同様に将来、内部統制が企業の格付け指標となって、資金調達や取引の際の評価に利用されるようになる可能性もある。単に法律で決められたからではなく、こういった企業競争力のレベルから内部統制を考えていくべきではないかというのである。

内部統制の整備

では、具体的にどのように内部統制システムを構築すればいいのか。これは内部統制を構成する6つの基本要素を整備することであるが、以下、各々について簡単に説明を加える。

統制環境

統制環境とは、会社方針、ポリシー、取締役会規程、コンプライアンス・プログラム、コンプライアンス・マニュアル、内部通報者制度確立、経営戦略などである。考え方としては、財務報告の信頼性を担保する業務プロセスの統制整備、財務に影響するプロセスを優先する。具体的には、有価証券報告書作成プロセス、財務諸表作成決算プロセス、基幹業務プロセス、製造過程の品質検査プロセス（品質の悪い製品が出荷されると後で企業財務がダメージを受けるため）、苦情処理プロセス（クレームやトラブルへの対処が不適切だと企業業財務のダメージにつながるため）があげられる。

リスク評価と対応

これは、業務プロセスについて発生するリスクを想定しリスク対応を決定することで、リスクを低減させた後、残った小さいリスクは許容することも含む。

統制活動

内部統制を具体的に執行するために必要となる指示・手続き・マニュアル他の文書作成・維持と統制結果記録の保存である。ここで、伊藤氏は「内部統制は、経営者も含んだ統制であり“社員の活動を管理する内部管理”とは異なることを意識することが重要」だと強調した。

情報と伝達

業務執行に必要な情報が認識され、重要な情報が経営者、社員へ伝わる仕組みを構築。経営者、社員に研修を実施。

モニタリング

モニタリングの方法には、業務執行ラインによる日常業務点検、内部業務監査部門による内部統制監査、外部監査人による内部統制監査がある。

ITへの対応

これはCOSOフレームワークにはなく、内部統制部会の審議で追加された要素である。ただ米国SOX法でもITは重要と認識されており、内部統制にITを利用したシステムは必須である。ここでITへの対応には、「ITを利用して自動処理で統制活動を実現する」だけでなく、「システムダウンやウイルスといったITの脆弱性を統制して利用する」という面もあることを認識しておく必要がある。

内部統制は企業競争力の源泉となりうるか

内部統制の構築には、時間と人と費用がかかる。また継続的に改善・評価・運用していく必要があるため、長期的にも人と費用を要することになる。では、そうしてコストをかけた内部統制は企業競争力の源泉となりうるのだろうか？

伊藤氏の答えはイエスである。伊藤氏は、内部統制の効果として以下の4つをあげ、それぞれがどう企業競争力の源泉となるのかを説明した。

業務の有効性・効率化実現

内部統制を切り口に、業務処理プロセスの標準化・共通化を推進、IT利用による自動プロセスを導入し、正確かつ正当に業務処理を行うことで処理効率化とミス発生によるコスト増抑制を実現すれば、コスト競争力を強化できる。

財務報告の信頼性向上による資本調達力向上

継続的に資本市場に対して信頼のある連結財務情報を開示することにより、市場の評価が高まり資本調達環境向上に資する。また、財務情報収集スピードが速まり経営意志決定能力が高まる。

組織の知識力向上とリスク管理能力向上

内部統制の構築、評価を通じて組織として業務処理内容について見直しを行うと、業務知識が高まるとともにプロセスに潜在するリスクの発見・管理能力が向上する。組織の知識水準向上により競争力が高まる。

企業への信頼性と評判の向上

企業の提供する製品・サービスの品質、情報開示内容の正確さが継続することにより、消費者、一般企業、証券市場から信頼され、企業としての評判が良くなり、市場拡大にも寄与する。企業が継続的に信頼性と評判を得ていくことは容易ではないが、それを実現するインフラの一つが内部統制だといえる。

米国では SOX 法弾力運用も

ここで、「今の内部統制論議は本物だろうか」という伊藤氏の疑問に戻ろう。米国では SOX法施行後、ルールが厳しすぎる、システムの構築・監査にコストがかかりすぎるという反省から、時価総額が一定以下のsmall companyには部分適用とするような路線変更が行われているそうである。また、日本版SOX法といわれる金融商品取引法には、内部統制評価の範囲は財務報告に及ぼす影響の重要性を考慮して合理的に決定してよい、内部統制監査は財務諸表監査と同一の監査人が一体として実施してよい、といったコスト負担を軽減するための改善策が盛り込まれている。

伊藤氏によると、いま経営者に求められているのは、内部統制を消極的に受けとめず、リーダーシップを発揮して整備を進めること、そしてその際には投資効果を明確にし、無

駄な投資は行わないことが原則だという。しかし、日本企業の中には、法律違反にならないようにとりあえず文書にしておこうという消極的な対応や、マニュアルに従って細かいフローを、報告書に不要と思われるものまで文書にしようとする過剰な文書化が散見されるそうである。果たして、そういった作業を継続的にやっていけるのだろうか。経営者は本気で企業競争力の源泉となるような内部統制を整備しようとしているのだろうか。また、それぞれの企業にはこれまでに蓄積してきたルールがあるはずで、そういったものを体制整備にどう生かしていくのかなど、議論すべき点は多い。最後に伊藤氏が「企業には活力と成長が必要であり、リスク管理を行いつつ果敢に挑戦していくことが大事だと考えている」と述べたのが印象的であった。

(レポート/濱田美智子)