

Protiviti Japan Report

経営戦略と内部統制強化の動きについて
- 内部統制のグローバルスタンダードであるCOSOモデルを中心に -

最近、内部統制という言葉が様々な局面で使われるケースが増え、社会的認知度も急ピッチで高まっている。特に、企業や組織における不祥事が発生するたびに、それらの発生原因との関連で内部統制が取りざたされ、その整備運用状況について経営者責任を問うまでに発展するケースが増大している。場合によっては内部統制の不備を原因として会社の解散にまで至るケースすら頻発するようになってきている。

そこでこのような状況において、内部統制に対する期待という切り口から内部統制の定義をしてみると、社会からは品質上の問題等を起こさないための防波堤であり、資本市場からは適正な財務情報の開示提供のための拠り所であり、経営者からは経営目標を達成する上で守るべき社内の約束事であるとともに経営者責任を限定する上でのガイドラインであり、又、同時に不正等を最小限に抑えるための仕組みであるといえる。

上記の定義に従うと、内部統制を適切に整備運用する責任は経営者にあることは論を待たない。内部統制の整備運用に関わる問題は、今や経営戦略上の重要な課題の一つであり、一歩対応を間違えば、株主を含むステークホルダーから厳しい糾弾が待ち受けていると同時に、他社との競争において極めて不利な立場に置かれかねない。

そこで、内部統制の適切な整備運用とは会社にとって或いは経営者自身にとって一体何を意味するのか、或いはどのようにして整備運用すべきなのか、今年6月に最終化された米国の企業改革法(サーベンス・オクスレー法)とそこで正式に採用された内部統制のフレームワークのグローバルスタンダードと言われるCOSOモデルに触れながら、わが国における内部統制に対する最近の動きを整理し、経営戦略における内部統制のあり方をまとめてみた。

1 企業改革法(サーベンス・オクスレー法)と内部統制

SEC(米国証券取引委員会)は、2003年6月に最終化した企業改革法404条では、経営者の年次内部統制評価報告について下記の点を明確にするよう要請している。

財務報告に関する適切な内部統制の構築・維持についての経営者責任

内部統制の有効性評価のベースに使用されたフレームワーク

事業年度末評価に基づく財務報告に関する内部統制評価の整備状況と運用状況の有効性について、重大な欠陥の開示を含む経営者の結論

1: 経営者の宣誓

SECは、もし内部統制に一つ以上の重大な欠陥(Material Weakness)がある場合、経営者は財務報告に関する内部統制が有効であると結論づけてはならないという歯止めをかけている。

この内部統制報告ではまた、年次報告に含まれる財務諸表を監査する外部監査人が財務報告に関する内部統制の経営者評価報告を証明したという記載を義務づけている。この新しい証明要件は、監査法人の監査手続の範囲を財務諸表に関する意見表明を超えて拡大するものである。

2:文書化義務

さらに、最も重要なことであるが、SECは年度末において内部統制が有効であるかどうかを決めるためには、適切な一定期間にわたる財務報告に関する内部統制の全社システムの整備状況と運用状況の評価をすべきとの結論を出した。また、経営者が財務報告に係る内部統制の有効性を評価した場合、その評価結果を合理的に裏付ける証拠資料を保持する義務が会社にあることを明確にしている。

更に、単なる問合せを行ったというだけでは有効性評価の証拠にはならないと明言しているので、有効性評価は、簡単なレビューで済ませることはできず、財務報告に係る内部統制の整備及び運用の両面において、会社自ら証拠(文書等)で裏付けを行う監査(内部監査)を行うことが必須となる。内部統制において必要な手続の文書化、コントロールの文書化を、その重要性(3段階)に応じてフローチャートなどを含めて整備する必要がある。

この文書化の作業は、日本企業のみならず、米国企業にとっても相当の負担となるのは必至であり、経営者を含めて相応の覚悟をもって取り掛かる必要がある。必要な文書化の対象業務・コントロールの特定化、必要なコントロールの設計の是非、運用方法の決定等、企業改革法対応のための初期コストは相当なものになると言われている。このようなインパクトを考えると、内部統制評価に必要なナレッジの共有化、評価の履歴の記録化においては、ツール等のテクノロジーの活用は不可欠となるであろう。

3:評価の時期

この評価は年次で行うことになるが、各四半期においては、年次評価と同等のものではないものの、四半期において発生した財務報告に関する内部統制に重大な影響を与えたか、もしくは重大な影響を与えそうな統制の変化要因を評価することを新たに求め、四半期報告書で開示する。

このように内部統制の評価を定期的に且つ効率的に行うためには、内部監査の強化に加えて、コントロールセルフアセスメントで表象される定期的な自己監査のテクノロジーの導入も不可欠となるであろう。

4:内部統制のフレームワーク

SECは、企業改革法404条の最終規則で、経営者が内部統制制度の有効性評価を行うにあたり、準拠した内部統制のフレームワーク(SECはCOSO報告を認知したが、COSOに限定されるわけではなく、その他の基準書も許容している)を年次報告書の中で開示することを義務付けている。

5:内部統制の定義

企業改革法でいう内部統制とは、「財務報告に係る内部統制」であり、一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠した財務諸表の作成並びに資産の保全管理に「重大な欠陥」が存在しないことを合理的に保証する方針並びに手続として、経営者により又は経営者の監督の下に設計された方針・手続であると定義している。この部分に関しても、COSOの内部統制に於ける「財務報告に係る内部統制」の有効性と同じ考え方を踏襲している。具体的には以下の内容となる。

1. 取引並びに資産の処分が合理的な詳細さで正確且つ適正に反映されるような記録の維持に係る方針並びに手続。
2. 財務諸表が一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠して作成されること並びに収入及び支出が経営者の承認を受けて行われることを合理的に保証する方針並びに手続。
3. 財務諸表に重大な影響を与えるような資産の購入、使用又は処分が承認を受けずに行われてしまうことが防止され、或いは、適時に発見されることを合理的に保証する方針並びに手続。

ただ、企業改革法が対象としている内部統制の目的は、COSOで示される3つの目的のうち財務報告に係る分野だけであり、残りの二つの目的である業務の有効性・効率性ならびに法令順守は対象外となる。しかし、企業改革法対応を行う企業としては、今まで取り組んできているプロセスリエンジニアリング・業務改善やコンプライアンス対応を、この404条対応に効果的に統合することにより、COSOが対象とする3つの目的に沿った内部統制を構築して、一層効果的な経営成果を期するべきであろう。アメリカでは実際そのように期待する経営者も多く存在している。

2 日本における内部統制への取り組み

日本では、本年6月に経済産業省が「リスク新時代の内部統制」という報告を発表しており、ここでは、内部統制とリスクマネジメントが一体となって機能運用されることを強調している。この報告書は、日本における内部統制に係る取り組みにおいて活用されるべき指針として位置づけられている。具体的には以下の項目が挙げられている。

1. 経団連の「活力と魅力溢れる日本を目指して」(本年1月発表)で、コーポレートガバナンスの一環として言及されている内部統制への指針
2. 証券取引法で、平成16年3月期より有価証券報告書において開示が必要となる内部統制等を含むコーポレートガバナンスへの指針
3. 東京証券取引所よりすでに開示要請がある決算短信に記載するコーポレートガバナンスへの指針
4. 公認会計士が会計監査を行う際に、内部統制の整備運用状況とビジネスリスクにより監査を行うことになっているが、監査対象となる内部統制への指針
5. 経営者の法的責任である善管注意義務を問う際に、神戸製鋼事件等でも内部統制の整備運用状況もその根拠となることが明らかになったので、司法判断の根拠としての内部統制への指針

このように、わが国では内部統制に関して、その認知度が上がってきたものの、内部統制への取り組みを経営戦略に如何に活かしながら経営目標の達成に反映するか、内部統制がトップマネジメントの重要な経営課題のテーマとなることは間違いないであろう。