

## 2. 攻めの内部統制で会社がよくなる！

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

### 1. コーポレートガバナンスの充実 が会社法のポイント

今回の会社法、コーポレートガバナンスの充実がポイントの1つです。

会社は株主、経営者、従業員などで構成される組織体です。これをいかにして公正に、また効率的に運営していくのがコーポレートガバナンスです。日本語で企業統治と訳されます。これをしっかり行うのに、会社法は外部統制と内部統制の2つに分けて考えます。

### 2. 外部統制…業務執行していない 外部者の監督による統制

外部統制は、業務執行していない外部者の監督による統制です。

つまり、外部統制って、経営や業務の執行者と監督者を分けて、監督者による統制をいいます。実際の業務をする人を、監査役や会計監査人が監督するってことです。

また、委員会設置会社では執行役が業務を執行し、取締役会や監査委員会がそれを監督します。指名委員会で業務を具体的に執行する執行役員を決め、報酬委員会で報酬、監査委員会で業務執行についての監査を実行します。それらの委員会では社外取締役が過半数を占めないといけません。これがポイントです。本当の企業外部の人が客観的、公正に判断して、ずけずけものをいいます。外部の厳しい目にさらすことが会社運営の基本の1つ

です。

### 3. 内部統制…組織の細かな仕組みに まで踏み込んだ業務執行者による統制

一方の内部統制。これは業務執行者が、社内制度や業務手順といった組織内部の細かな仕組みにまで踏み込んで、不正が起きないようにする統制です。企業内でよい仕組みを作りうまく機能させることで、業務プロセスを効果的に働かせる点に着目します。

内部統制は特に中小企業に必要です。会社不祥事が続発しています。会社は健全で透明でないといけません。ここでも「企業の見える化」が必要です。企業も透明でなく濁っていると健全でなく病気になるってしまいます。そうならないためにも、まず社内の業務運営について明確にし、皆で理解し、共有できるものにします。大事な業務の流れを標準化し、仕組みとして文書にしておく必要もあります。文書化は「企業の見える化」の有力な方法の1つです。また、それをキチンと実行することで業務レベルも上がります。仕組みがあれば不正を防ぐこともできます。

### 4. 会社法も J-SOX 法も 内部統制 を要求

内部統制はこれからの企業運営にとって非常に大切なのですが、今回の会社法も今話題の J-SOX 法も両方で内部統制を要求しています。ただ、ちょっとした違いがあります。

会社法は大会社に内部統制の構築を要求しています。それも取締役会に内部統制の基本方針を決めることを義務付けています。これは取締役会の専決事項です。大会社は事業報告の中でその決定の概要を開示しないといけません。でも、公認会計士の監査は必要とされていません。

たとえば監査役の内部監査では業務監査と会計監査が要求されます。法令順守なども含んだ企業の業務全般について、厳しく監査することが要求されています。

それがJ-SOX法ですと投資家保護が目的ですので、決算内容の正確さのために公認会計士の監査が必要になります。内部統制全般の監査は要求されていません。

ただし、上場企業は会社法の大企業に該当する場合がほとんどなので、一般的な内部統制も必要になります。上場企業には財務報告を中心とした、一般的な内部統制が法的に要求されているということです。

#### 5. もともとは米国のSOX法

J-SOX法はもともとアメリカ合衆国の企業改革法(SOX法、サーベンス・オクスリー法)を参考にしています。サーベンス・オクスリー法とはこの法律を連名で出したポール・サーベンス上院議員とマイケル・G・オクスリー下院議員の名にちなんでいます。

1990年代の終わりから2000年代に入ってから起きたエンロン事件やワールドコム事件などの、粉飾決算をはじめとする不正会計問題に対処するために制定されました。1933年制定の連邦証券法や、1934年制定の証券取引所法制定以来の、もっとも大きな法律の変更といわれます。

エンロン事件は2001年に起きた巨額の粉飾決算事件で、エンロンの経営幹部が投資組合を活用し不正に資産を増やした事件が明るみに出ると、米国の証券市場は揺れに揺れました。その影響は日本にも及びました。超大会社の株式の価値がなくなってしまったのですからこれは大変でした。それまではMMF

は元本割れすることがなかったのですが、元本がしっかりと割れてしまって大きなニュースにもなりました。

もちろん超大会社だけに、会計の正当性が保証されないといけないので会計監査のプロが監査をしていましたが、こちらがまた不正の塊でした。監査をしないといけないのに、会計コンサルタントとして不正経理の指導までしていたのです。それが当時の米国5大会計事務所の1つであるアンダーセンで、事件発覚後解散に追い込まれてしまいました。

#### 6. 経営者は財務報告が正確であることの確認書も出すんです

J-SOX法の要求は、まず内部統制です。そして、その対象は上場企業だけです。それらの上場企業は「有価証券報告書」「決算書」「内部統制報告書」を事業年度ごとに内閣総理大臣に提出しなければなりません。この「内部統制報告書」には監査法人などの監査証明も必要です。また、経営者は「有価証券報告書」の記載内容が適正であることの「確認書」も同時に出す必要があります。経営者は受身の姿勢が許されなくなりました。

その決算期の前にも四半期ごとに会社の経理の状況などを「四半期報告書」で出さないとはいけません。ただしこちらのほうは2009年4月からですから、まだ先の話ですが…。

ただもう、上場企業は悠長なことはいってられない状況になったことは間違いありません。

業務プロセスの実行状況の事実をきちんと評価し、内部監査します。業務プロセスの結果としての決算書も評価し、監査します。それを「内部統制報告書」にまとめ、外部監査で監査法人などがそれを監査します。その監査の結果について監査法人などが監査証明を出します。

#### 7. 内部統制システムの本格的な整備と運用、そして評価が必要

ポイントになるのが内部統制システムの本

格的な整備です。文書化は「企業の見える化」の最有力手段です。ただ、見ようとして初めて見えるのは見える化ではありません。見ようとしなくても自然に見えてくる水準までのレベルアップが必要です。

そのためには上から下まで見える化します。上司は部下の状況が確認できなければ業務運営はできません。報告を受けなければわからないような状況では、タイムリーな運営はできません。課題が自然に出てくる仕組みが必要です。

そのためには、網羅的に作る文書とポイントになる文書の両方が必要です。企業の仕組みなどについては全体像と業務の流れなども必要です。企業外部のものが、企業の仕組みに漏れがないことが確認できてまず安心することが大切です。会計士の外部監査で内部統制の状況を監査しますが、その文書が企業の説明責任を果たすこととなります。企業の仕組みを網羅的に文書化することで、網羅性と確実性を確かなものにします。そして仕組みの中の具体的な業務中で大事なところは、きめこまかい内容の文書を作ります。これらが文書化による見える化です。

仕組みを作り、文書化し、運用し、それを評価し改善します。検討課題を明確にし、改善を加え、利害関係者に正確に報告します。業務プロセスの標準化とそれによる経営品質アップがポイントになります。

## 8. 内部統制の4つの目的と6つの基本的要素

企業会計審議会の内部統制部会という公的などところで「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」を作っています。そこに内部統制の4つの目的と6つの基本的要素があります。それが内部統制のポイントです。

目的とは、内部統制をなぜ実施しないといけないのかということです。

まず業務が有効で効率的に実施されることが必要です。業務には成果を出すことが大切

図表1 内部統制の目的

項目	内容
業務の有効性及び効率性	業務が価値を生むこと、またそれが効率的に実施されること。
財務報告の信頼性	業務活動を可能にするための元手、資金を出資してもらった人々への正確な実績報告。
事業活動にかかわる法令等の順守	事業を実践するうえでの、ルール、規則、法律を守ること。
資産の保全	企業等がビジネスを遂行するうえで、株主から預かった資本や負債を元に得た資産を安全に守ること。

です。次に信頼のある財務報告がなされること。これが危なかったら怖くて株の売買はできません。さらに法令順守。最後が会社の資産を保全すること。以上の4つが内部統制の目的です。

最終的には社会的に安心な企業になって、その株式も信頼できるものであり、決算内容の報告も確かであり、企業の資産もしっかりと守られているのがよい企業、社会的に安心な企業ということです。結局これは、企業の社会的責任を企業が立派に果たすということです。このあたりを表にしましたので参考にしてください(図表1)。

次に内部統制の基本的要素です。

まず「統制環境」。これは経営者の方針や、内外を取り巻く状況で意識面も含め内部統制の基礎になります。

2つ目が「リスクの評価と対応」。これは災害や事故だけでなく、不正やミスなども含めて原因をつかみ分析し、対応策を用意することです。

3つ目が「統制活動」。これにより業務を有効に効率的にまたリスクを避けるための業務コントロールをします。

4つ目が「情報と伝達」。これによりコミュニケーションの仕組みを作り実行することです。これには外部とのコミュニケーションも入ります。

5つ目が「モニタリング」。日常の業務の

図表2 内部統制の基本要素

項目	内容
統制環境	事業を遂行する組織としての風土、要員のロイヤリティ組織の規律・責任等、すべての内部統制の基礎となるもの。
リスクの評価と対応	事業を遂行するにあたって発生するリスク（災害や事故の突発的なものだけでなく要員の不正やミス等も含む）を認識・分析し、その対応策を用意しておくこと。
統制活動	業務が有効にかつ効率的に運営され、リスクを回避するために実施されている仕組みと手順。
情報と伝達	事業を遂行するうえでの命令・連絡・指示系統及び報告の体系。情報システムや対外広報活動も含まれる。
モニタリング	企業の内部監査等、統制活動を監視する仕組み。日常的にチェックするものと計画的に集中して実施するものの2通りがある。
ITへの対応	内部統制を実施するうえでのITの活用とITの脆弱性に対する対処。

モニタリングと内部監査の実行などです。

6つ目が「ITへの対応」。ITをうまく使って効率的に、また有効に業務を実行します。こちらも一覧表にしましたので参考にしてください（図表2）。

### 9. J-SOX法が要求しているのは財務報告の信頼性です

ここでのポイントの1つが、J-SOX法が法律としては財務報告の信頼性のみを要求していることです。内部統制全般までは要求していません。4つの目的の1つ、財務報告関連だけに限定されています。もちろん4つの目的すべてを網羅したほうがよいのですが、あまりに膨大すぎて取捨がつかなくなってしまふ。だからここでは財務の信頼性のみ限定した取組みがよいとの意見があります。

でもどうでしょうか。財務報告のためだけの守りの内部統制に、従業員は納得するでし

ょうか。

たとえばリスクマネジメントで考えてみましょう。与信管理は不良債権を発生させないために取引先を評価し、売上債権の発生などで危険な出荷をしないよう取引先の信用状態などを管理することなどがその内容になります。財務報告の信頼性だけならば、与信管理はそれほど必要ではありません。売上のみを管理し、そのすべてが正確に、網羅的に管理され、取引先の信用状態などもそれなりに把握できていればよいでしょうね。それで決算内容の信頼性は確保されます。

でも企業にとって、営業にとって不良債権に引っかけられないことはとても大切なことです。少しでも引っかければ、そこで利益がすっ飛ばわけですから企業としても真剣です。それをキチンと管理してリスクを避けるのが攻めの内部統制であり、本来のリスクマネジメントです。

だから、内部統制を財務報告の信頼性だけを考えての守りの内部統制に限定してはいけません。従業員の意気もそれでは上がりません。企業に役立ってこそその内部統制なのですから。

よい財務マネジメントシステムはしっかりと文書化をして、がっちり構築することが大切です。今回はこのあたりについて、具体的に書いていきたいと思っています。

### 平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務、まちづくりの



コンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する株式会社ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』（中経出版）、『これでわかる経理・財務の基本』（週刊住宅新聞社）など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主催。