

3. J-SOX 法で要求しているリスク管理とは

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 日本はムラ社会だからリスク管理が弱い

日本企業はリスク管理が弱いですね。ムラ社会の意識が底流に流れていますから、まわりに対してあまり防御ということを考えません。ムラ社会では田んぼや畑に水を引くための共同作業が大切になります。とにかくまわりを信じて、一緒に作業するしかありません。同一民族で、気心が知れているということもあります。人を疑うことはいけないこと、信じているのなら自分や自分たちをことさら防備する必要はありません。リスクに対する仕組みもできていないし、リスクに対しての教育・訓練もきわめて弱い。

でもこれからは国際社会が相手です。リスク管理が苦手ではすみません。外国企業の企業買収も始まっています。そうのんきなことをいってられない状況です。だって、海千山千の国際企業が相手ですよ……。

また、相変わらず企業不祥事が続いています。これでもかこれでもか、といったところですね。もともと経営者が間違っていたり、社内でおこっていることをわかっていなかったり、状況はいろいろですが、会社法のコーポレートガバナンス（企業統治）ができていないこと、丸わかりですね。もう少し、企業はしっかりしないと……。そのためにもリスク管理にもう少し本気で取り組む必要がありますね。

それでは、J-SOX 法はリスク管理をどのように考えているのでしょうか。J-SOX 法が法律として企業に要求しているのは、財務報告の信頼性の確保です。財務統制ということです。今回はその観点に絞って書いていきます。

2. リスクとは何か

(1) リスクは企業が事業展開していくうえでの障害

でもリスクってわかりにくいですね。J-SOX 法の内部統制に取り組む場合にも大切なのですが、どのようにしてよいかわからない筆頭がこのリスクです。

J-SOX 法の内部統制のガイドラインである「実施基準」では、リスクについて「組織目標の達成を阻害する要因」と定義しています。

リスク→「組織目標の達成を阻害する要因」

(2) 企業内部に原因があつて事業運営に支障が出るのが「オペレーションリスク」

まずリスクを分類します（図表1）。私はリスクを3つに分けて考えています。まず「オペレーションリスク」。

企業内部に原因があつて事業運営に支障が出るのが「オペレーションリスク」です。労働災害、売上や仕入の計上漏れなどです。企

業の内部に原因があるので、再発防止や予防処置も可能です。障害が起きない仕組みをつくって着実にコントロールすれば、かなり避けられるリスクです。

(3) 企業外部や業務以外のところに原因のある「とんだ災難リスク」

2つ目が企業外部や業務以外のところに原因のある「とんだ災難リスク」と私が呼んでいるリスクです。たとえば、地震や火事などの災害とか、取引先の倒産、法律の改正などによるリスクです。

これはなかなかコントロールできません。まず予防策を検討し、実施します。不幸にして起きてしまったら事前に検討していた緩和策で悪い影響をできるだけ少なくします。この手のリスクには、迅速な対応が何より大切です。

(4) 新しい事業展開をするときの「事業展開リスク」

3つ目が企業内部と外部の双方に原因がある、新事業を展開するときに発生する「事業展開リスク」です。

新事業を計画してそれを実施するときには、思ったとおりの結果にはだいたいなりません。成功もあるし失敗もあります。やはり事業にはリスクがつきものです。しかし、うまくいくもいかないも企業内部に原因の一部があることが多いです。用意周到な計画を立て、実施した後に成功要因、失敗要因の分析と検討をします。そして打ち手を決定し、それをしっかりと実施します。そうするとローリスク・ハイリターンも夢ではなくなる。大切な

のは質の高いマネジメントです。

3. 財務報告上の「統制上の要点」

(1) 統制上の要点はリスクをカバーするための要件

次にリスクに対する対応です。事業運営の障害であるリスクに、手をこまねいてはいけません。何か手を打たないといけないのです。リスク管理が必要です。そして要件を満たしたら、手を打てたということになると少しは安心できます。その要件を「統制上の要点」といいます。

統制上の要点という言葉、なにやら小難しい表現ですが、要するにリスク対策としてどのような要件を満たしたかということです。いいかえれば、統制上の要件を満たせば、その分リスクをカバーしたことになります。だから、統制上の要点を英語ではアサーション（主張）といっています。

この統制上の要点は、図表2のように「実在性」「網羅性」「権利と義務の帰属」「評価の妥当性」「期間配分の適切性」「表示の妥当性」の6つに分類されます。

またこの「統制上の要点」は、リスクについて洗い出すときの切り口になるので、理解しておくことが非常に大切です。

(2) 「実在性」

まず「実在性」。これは資産や負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生しているかどうかです。

この要件が満たされていないと、ありもしない資産が架空計上されたりして、貸借対照表が信用できません。

図表1 リスク分類

リスク分類	リスクの内容	具体例
オペレーション リスク	企業内部に原因があって事業運営に支障が出るリスク	企業不祥事、評判の悪化、労働災害、個人情報の漏洩、実態と相違した会計処理など
とんだ災難 リスク	自然災害や取引先倒産などの外部的原因による障害	取引先倒産、盗難、地震、火事、台風、伝染病被害、地域紛争、法改正によるリスクなど
事業展開 リスク	事業を新たに展開しようとするときの失敗や損失	新事業展開、M&A、事業提携、新製品・サービスへの投資など

たとえば物を出荷もしていないのに売上を計上してしまう売上の架空計上などが、これに当たる事例です。これをなくすには出荷伝票の発行から売上インプットまでの手順などを見直すことが必要です。

(3) 「網羅性」

2つ目が「網羅性」です。これは計上すべき資産や負債、収益、費用などがすべて計上されているかどうかということです。

取引や会計事象がすべて漏れなく計上されなくてはなりません。

たとえば製造するために必要な原材料の仕入の計上に漏れがあった。それでは原価が正しく計上されないわけですから、会計上問題です。その前に正しく支払われないわけですから仕入先からクレームが来るかもしれません。これを防ぐには納品から請求書が来て、それに基づいて支払をするまでの手順などの見直しが必要になります。

(4) 「権利と義務の帰属」

3つ目が「権利と義務の帰属」。計上されている資産についての権利、そして負債については義務が正しく帰属しているかどうかです。

たとえば売掛金が正しく計上されていない。相手との契約があいまいで請求金額についてクレームが来てしまった。権利の帰属についてあいまいだったんですね。これには、契約時の手続きのあたりの手順の見直しが必要です。

(5) 「評価の妥当性」

4つ目が「評価の妥当性」です。これは資産や負債、収益、費用が適切な価額で計上されているかどうかということです。引当金の計上などが関連してきます。

たとえば貸倒引当金は正しく計上しないとダメです。売上債権は必ずしも全額回収されるわけではありません。債権があり、その回収不能分がいま見込めるのであれば、そ

図表2 J-SOX法「実施基準」の統制上の要点

統制上の要点	内 容
実在性	資産や負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生しているか
網羅性	計上すべき資産や負債、収益、費用などがすべて計上されているか
権利と義務の帰属	資産についての権利、負債についての義務が正しく帰属しているか
評価の妥当性	資産や負債、収益、費用が適切な価額で計上されているか
期間配分の適切性	収益、費用が適切な期間に配分されているか
表示の妥当性	取引や会計事象が適切に表示されているか

れを計上しなければ売上債権自体を正しく評価したことはありません。

(6) 「期間配分の適切性」

5つ目が「期間配分の適切性」。これは、取引や会計事象が適切な金額で記録され、収益や費用が適切な期間に配分されているかどうかです。

たとえば前月に発生した費用を当月に計上してはいけません。経費の発生状況と会計データが一致しません。出金から精算までの仕組みを見直す必要があります。

(7) 「表示の妥当性」

最後は「表示の妥当性」です。これは取引や会計事象が適切に表示されているかどうかです。

交際費を販売促進費として計上したりして、税務署ともめることがよくあります。工場見学に販売店をご招待して使った費用は販売促進費または広告宣伝費です。でも、夜の宴会費用はどうなりますか。これは難しい。夜の食事はよいでしょうが、宴会になるとまた話は別です。このあたり合理的な按分基準を決めて、適切に分ける必要があります。

図表3 リスクへの対応

項目	内容	具体例
リスクの回避	リスクの原因となる活動を見合わせ、または中止すること ・リスク発生の可能性や影響が非常に大きい場合やリスクの管理が困難な場合などに採用されます	取引先の信用不安情報をキャッチ →製品の出荷を一時見合わせ
リスクの低減	リスク発生の可能性や影響を低くするため →新たな内部統制の仕組みを設けるなど	売上請求漏れが発生 →チェック体制を強化
リスクの移転	リスクの全部または一部を組織の外部に転化 →リスクの影響を低くする	・保険への加入 ・ヘッジ取引の締結
リスクの受容	リスクを受け入れる決定を行う ・リスクへの事前の対応に費用がかかりすぎる場合、リスクが顕在化した後でも対応が可能な場合などに採用	コピー機が壊れがちで業務に支障が出ている →買替えは費用がかかりすぎるので、次に壊れるまで我慢

4. リスクへの対応（リスクコントロール）

次にリスクに対してどのように対応するかです。「実施基準」では「リスクへの対応」について次のように書かれています。

リスクへの対応とは、リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。リスクへの対応に当たっては、評価されたリスクについて、その回避、低減、移転または受容等、適切な対応を選択する。

リスク管理は守りの内部統制のようにみえますが、実は攻めの内部統制といったほうが正確です。ものごとは、マイナス要因を少なくすれば相対的にプラス方向に動きます。リスクは事業運営の障害ですから、それをなくしたり、可能な限り小さくすることで付加価値が最大限に高まります。付加価値の極大化です。そのためにリスク管理が必要です。

リスクコントロールには次の4つがあります。

「リスク回避」はその影響が非常に大きい場合などに活動を中止すること。たとえば取引先の信用不安情報が流れてきたから製品の出荷を中止するなどです。

「リスク低減」は仕組みをつくって悪影響

を小さくすることです。売上計上漏れに対するチェック体制強化などです。

「リスク移転」はリスクを企業の外に転化することです。たとえば保険に加入するなどです。

「リスク受容」はリスクを受け入れてしまうこと。リスクが起きても対応可能な場合などに採用されます。

一覧表にしましたので、図表3を参考にしてください。

今回はリスク管理を財務統制の枠組みから拡げて、企業不祥事なども含め取り上げます。

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、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「企業見える化研究会」主宰。

