

財務報告に係る内部統制の整備における 統制環境の重要性

統制環境の整備に係る経営者の役割とは

KPMG ビジネスアシュアランス株式会社 シニアコンサルタント

稲木 淳子

1. 財務報告に係る内部統制が注目される背景

近年、リスクマネジメントの分野で、内部統制に関する議論が盛り上がりを見せている。企業会計審議会が、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の基準及び公認会計士等による検証の基準の策定について、7月13日に「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」として公開草案を公表した前後から、内部統制について、新聞・書籍やビジネス雑誌においても、取り上げられる機会が増えている。

その草案に対するパブリックコメントを踏まえて、12月8日「財務報告に係る内部統制の評価と監査の基準案」が発表され、平成18年初に正式決定される見通しとなっていることから、産業界においては、平成18年は「日本版SOX法」対応がさらに盛んになるものと予想される。

この背景には、そもそも米国においてエンロン事件やワールドコム事件などの企業会計に係る不祥事を契機として企業改革法（サーベインズ・オクスレー法、略称SOX法）が制定され、証券取引委員会登録企業の経営者は年次報告書等の開示が適切であることの宣誓や、財務報告に係る内部統制の有効性を評価した内部統制報告書の作成及び公認会計士等による監査を受けることが義務づけられたことにある。日本においても、昨今、粉飾決算や有価証券報告書の開示内容など企業会計及びディスクロージャーに関して不祥事が続発した。企業会計に係る不祥事は、企業において内部統制が有効に機能していなかったことによるものとして、市場におけるディスクロージャーの信頼性を確保するため、内部統制の充実を図ることが明確に求められることとなったのである。

このような状況のなかで、企業は自社において、どのように内部統制充実に対応すべきか試行錯誤が始まり、内部統制整備と銘打ったセミナーは盛況をみせている。書籍においても、米国の企業改革法対応で要請された企業内部の業務プロセス統制の状況を記録する文書の作成・保存についての多大な労力やその体制づくりに大半の頁が割かれて、その大変さが強調されている。

日本で実務的な指針が発表されていない段階で、その対応を検討し始めた企業にあって、推進担当に選任された事務局・担当者を悩ませているのが、その作業負担ばかりではなく、内部統制の基礎となる統制環境を中心とする全社的な内部統制に関してどのように評価すればいいのか、という点である。

ここで、本稿においては、今後内部統制の議論がさらに活発化するにあたり、内部統制の基礎である統制環境の重要性について改めて再考することとしたい。

2. 日米における財務報告に係る内部統制の有効性の評価

内部統制における統制環境を再考する前提として、日米の財務報告に係る内部統制の有効性を評価する概要を整理してみよう。

[1] 米国企業改革法で要請されている財務報告に係る内部統制

前述のように企業会計に係る不祥事の続発を受けて、米国で2002年7月に成立した企業改革法は、全11章で構成され、監査人の独立性、会社の責任、財務ディスクロージャーの強化、ホワイトカラー犯罪に対する罰則強化等を規定している。

そのうち経営者による財務報告に係る内部統制の評価を規定した第404条や、定期的報告書提出の際に経営者に記載内容の妥当性に係る宣誓を義務付け、違反に対する刑事責任を規定する第302条及び第906条等により、不正防止と財務報告等の開示の妥当性を担保する内部統制の構築と維持への対応が求められており、対象企業にとって重要な課題となっている。

特に、第404条（経営者による内部統制の評価）は、経営者に対し、企業の財務報告に係る内部統制について文書化し、その有効性を毎年評価することを要求し、独立した監査人による財務報告に係る内部統制の監査を受けることを要請するものである。そのため、企業は、自社（グループ）の財務報告に係る内部統制を適切なフレームワークに従って文書化し、それにもとづく内部統制の整備状況の評価、コントロールテストにもとづく運用状況の評価を行うこととなった。

その評価には、米国では、内部統制の有効性を評価する際に使用するフレームワークを記載することを求めていること、さらに、公開企業会計監視委員会（略称PCAOB）¹が、いわゆるCOSOの内部統制フレームワーク（以下、「COSO」という）²を基本としていることから、内部統制の有効性評価のフレームワークはCOSOがデファクトスタンダードとなっている。また、経営者の評価及び監査については、同じくPCAOBによる監査基準第2号「財務諸表監査に関連して実施される財務報告に係る内部統制監査」が実務上の指針となっている。

[2] 日本における「財務報告に係る内部統制の評価と監査の基準案」

これに対して、日本の基準案は、「 . 内部統制の基本的枠組み」「 . 財務報告に係る内部統制の評価及び報告」「 . 財務報告に係る内部統制の監査」の3部から構成されており、基準案自体に、内部統制についての定義、概念的な枠組みを 章として内

在していることが特徴と言える。

日米の内部統制のフレームワークを対比すると図表1のとおりであるが、日本の基準案での内部統制の枠組みは、「国際的な内部統制議論がCOSO報告書をベースとしていることにかんがみ、COSO報告書の枠組みを基本的に踏襲しつつも、我が国の実情を反映し、COSO報告書の3つの目的と5つの構成要素にそれぞれ1つずつ加え、1つの目的と6つの基本的要素としている。」という相違がある。

また、章で、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及び公認会計士等による監査の基準についての考え方を示しているが、公開草案に対して、実務に適用する場合のより詳細な実務上の指針の整備を求める意見が多く出されたため、「実施基準」が発表される見通しとなっている。

[3] 実務上の対応

財務報告に係る内部統制の有効性を評価する場合、大きく分類して、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社内部統制）と業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価を行うことになる。内部統制整備の典型的作業とみなされ、かつ作業負担の重さが指摘されているフローチャートを作成したり、リスクと統制の一覧表を作成することは、主に業務プロセス統制を文書化する作業である。

この全社内部統制と業務プロセス統制について、米国の前述PCAOB監査基準書第2号では、「全社的に存在する統制は、プロセス、取引および適用段階における統制に対し、網羅的な影響をしばしば与える。そのため、実務的には、監査人が全社統制の整備状況の有効性をまずテストし、評価することが妥当である。なぜなら、この作業の結果が、監査人が財務報告に係る内部統制に関する他の側面を評価する方法に対して影響を及ぼす可能性があるためである。」と、まず全社統制の有効性評価が求められている。

さらに、日本では、基準案に「適切な統制が全社的に機能しているかどうかについて、まず心証を得た上で、それに基づき、財務報告に係る重大な虚偽の表示につながるリスクに着眼して業務プロセスに係る内部統制を評価していくという、トップダウン型のリスク重視のアプローチを採用するものである。」とあり、また産業界における作業負担軽減を求める動きから、実施基準では主に業務プロセス統制の対象範囲等が絞り込まれることも予想される。日本においては、全社的な内部統制を評価することが一層重視されることになろう。

3 . 全社的な内部統制を評価する実務上の課題

財務報告に係る内部統制の有効性評価における全社統制とは、どのようなものかを、先行している米国の例をみると、前述PCAOB監査基準書第2号は、次のような例を挙げている。

- ・全拠点や事業単位に適用されている経営者の考え方
- ・権限と責任の委譲
- ・全体に一貫して適用される方針や手続
- ・行動規範や不正防止といった全社のプログラムを含む統制環境の中の統制
- ・経営者によるリスク評価プロセス

- ・シェアード（共用）サービス環境を含む集中処理および統制
- ・業務結果を監視するための統制
- ・内部監査機能、監査委員会、自己査定プログラムの活動を含む、その他の統制を監視するための統制
- ・期末財務報告プロセス
- ・取締役会にて承認された、重要な事業統制とリスク管理活動に関する政策

このように全社統制として評価すべき項目が挙げられているが、この全社内部統制の主要な部分を占めるのが「統制環境」となる。統制環境は、COSO及び日本の基準案において、図表2・統制環境の定義に示した内容であり、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスから組織権限、職務分掌、人事制度・風土に至るまでの広範な内容を包含するものであり、企業経営の基盤そのものと言える。

全社的な内部統制、特に統制環境を評価する実務上の課題として突き当たるのは、そもそも誠実性・倫理的価値観や経営者の姿勢などについて測定する客観的な基準が存在するものではないと言う点である。

また、誰がその評価を行うか、例えば、経営者が自らを評価したとしても、そのまとめを実務推進担当の事務局が行うのが適切なのか、など評価の仕組みに関して、各社の実務推進担当者が頭を悩ませることが多くなっている。

通常、全社統制の整理、分析を行う場合には、チェックリストや質問表を作成し、それを親会社や子会社等で会社ごとまたは事業管理単位ごとにまとめる、というアプローチを採用している事例が多くなっているが、子会社数が多数にわたる会社の場合、経営層に簡潔に報告するためには、その評価結果を誰もが納得できる評価基準でまとめることが要請されることから、あらかじめ質問項目を回答に際してぶれが生じないような設問とその評価基準を作るなど、苦心することが多い。

このように、全社統制に係る評価については、画一的な評価方法が確立することが難しく、業務プロセス統制の文書化の作業負担とは違った苦労を重ねることが多くなっている。さらに、どのような経営理念や方針で、統制環境のあり方を考えているかが不明瞭な場合には、COSOに準じた汎用的なチェックリストや質問表でとりまとめようとしても、情報収集以上の意味を持たせることはできず、本来の評価には繋げることが難しい。評価以前に、自社のコンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、組織権限、職務分掌、人事制度・風土等に至るまでの広範な内容を包含する統制環境のあり方について考え方を整理しておくことが望まれる。

4 . 統制環境を評価する際の重要なポイント

上記のように統制環境は評価が難しいものであるが、近年に日本で続発した企業会計に係る不祥事の真因は、業績至上主義による粉飾決算や、有価証券虚偽記載における経営者の独断など、この統制環境にあるとあって差し支えなく、統制環境を評価することの重要性は言うまでもない。今後財務報告に係る内部統制を整備しようとする企業が増えることを考慮すると、この統制環境及びその評価に関して、議論が活発化することが望まれる。

そこで、ここでは、COSOの統制環境要因のうち、近年の企業会計に係る不祥事に大きく影響していると考えられる3つの項目

(経営者による誠実性と倫理的価値観、不正を誘引する誘因の除去、 道徳的行動指針の提供と伝達) を取り上げて、統制環境を評価するうえで統制環境のあり方を整理する際に、特に重要なポイントを洗い出してみよう。1992年に発表されたCOSOではあるが、改めて読み直すと、10年超を経過した現在の日本の産業界にも示唆を与える内容と言えるものであることがわかる。

[1] 経営者による誠実性と倫理的価値観

COSOの統制環境では、誠実性と倫理的価値観は、一番始めに設定されていることから重視項目であることが推察されるが、特に、「倫理的行動と経営者の誠実性は、「企業文化」の産物である。企業文化は、倫理的基準と行動的基準、かかる基準の伝達方法、およびそれらが実施され強化される方法を含んでいる。事業体が正式に定めた方針には、経営者が何を望んでいるかが具体的に示される。実際に何が起り、また、いかなる規則が守られ、曲げられあるいは無視されるかは、企業文化によって影響を受ける。」とあり、経営者の誠実性によるところが強調されている。

それは、業務プロセスにおいて、業務の現場でどんなに統制手続を施したところで、いったん経営者の誠実性・価値判断・選好に依存する不祥事が発生することで灰燼に帰すことから容易に想像がつかだろう。また、構成員の誠実性と倫理的価値観の醸成という点でも、経営者の誠実性と倫理的価値観自体が重要な役割を担うことも明らかである。

[2] 不正を誘引する誘因の除去

COSOは、「非現実的な業績目標の達成とりわけ短期的な業績を求める圧力及び統制手続がまったく存在していないか、存在していても有効ではないことが不正な財務報告または疑わしい財務報告、さらには、それ以外の形態の非倫理的行動に従事させてしまう誘因となる」ことを指摘している。

日本で続発した企業不祥事の大多数が、短期的な業績を求める圧力が根源にあったと言えるだろう。また、横領や詐取なども頻発していることも、統制手続がまったく存在していないか、存在していても有効ではないことの事例を示している。

この場合、個々の統制手続を強化することで、多少の不正の誘因と誘惑を除去することはできるが、それだけで決して無くなるものではない。やはり、不正の誘因と誘惑を除去する統制環境そのもののあり方を見直すことが重要となろう。

[3] 道徳的指針の提供と伝達

COSOは、「誘因と誘惑のほかに、不正な財務報告に関与した人々は自分の行動が悪いことであることを知らなかったり、あるいは、自分の行動は組織にとって最善の利益である、と間違っただけで信じていた」ことも指摘している。日本の不祥事で良くあるケースは、全くの無知というより、不正に気づいたとしても、その行為がかえって企業にダメージを与えることに気づかずに、組織を守るために続行される場合が多い。そのため倫理的価値観の伝達及び行動の善悪について明示的な指針を求めているが、「倫理的基準が行為綱領の中に具体的に規定されていると否にかかわらず、かかる基準の遵守を最善の形で保証するのは、経営者自らが示す行動や手本である。」とあり、ここでも経営者の率先垂範が求められている。

[4] 経営者の役割

以上から導き出されるのは、経営者みずから誠実性を持ち、あるべき統制環境を描き、率先垂範することの重要性である。そして、3章で前述のとおり、その有効性評価を行うことが極めて難しいものである。そもそも自社で何の評価基準を持たずに評価をすることができるものでも、画一的に他社と比較して評価できるものでもない。あらかじめ自社(グループ)のコンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、組織権限、職務分掌、人事制度・風土等に至るまでの統制環境はかくあるべき...があって始めて評価できるものと言えるが、ここにおいて、COSOからの示唆にあるように、経営者の役割は大きい。現実的には、経営者が内部統制の重要性は認識していたとしても、その対応は、事務局やタスクフォース等に任せて、自らあるべき統制環境を描くことの必要性を認識している場合は極めて少ないといって過言ではないだろう。

「内部統制の構築責任は経営者にある。」と一般的に表現されるばかりではなく、どのような経営理念や方針で、内部統制の基礎となる統制環境のあり方を考えているか、統制環境を経営者自ら描くことの重要性について、さらに議論が深まることが望まれる。

5 . おわりに

統制環境の整備は、財務報告に係る内部統制だけではなく、ERM (Enterprise Risk Management 全社的なリスクマネジメント) CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) を推進する上での最も重要な基盤づくりでもある。あるべき統制環境を描き、評価することの難しさは前述のとおりだが、CSR推進を活用することも一案となろう。内部統制というと、本来の意義を取り違えて、内部管理の強化・締め付けばかりの印象を与える場合もあることから、CSRとの連携を図り、相互に活用することで企業価値増大に繋がることに誘導することも可能となる。そのためには、内部統制整備とCSR推進が全く別々のプロジェクトとして活動するのではなく、ともに、永続的に企業価値を向上させていくことができる企業の仕組みとして、経営者自らが整備することに関与できるかが鍵となろう。

COSOにあるように、「内部統制の有効性は、それを設定し、管理し、そして監視する人々の誠実性と倫理的価値観の水準を超えることはできない。」

統制環境の整備に正解はなく、終点もない。ここに企業の力量が試されることとなろう。財務報告に係る内部統制について、最低限の対処レベルを模索することではなく、統制環境の整備をいかに実施していくかの視点で議論が充実することを期待したい。

参考文献

鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』白桃書房(1996)

企業会計審議会内部統制部会『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』(2005年12月8日)

八田進二・橋本尚『「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)」について』監査役 504(2005年9月25日)

公開企業会計監視委員会(Public Company Accounting Oversight Board) 監査基準第2号『財務諸表監査に関連して実施される財務報告に係る内部統制監査』(2004年3月)

あずさ監査法人「米国企業改革法第404条が日本企業に及ぼす影響(2004.08)」 < http://www.azsa.or.jp/b_info/letter/49/01.html > (2005/12/20 アクセス)

注釈

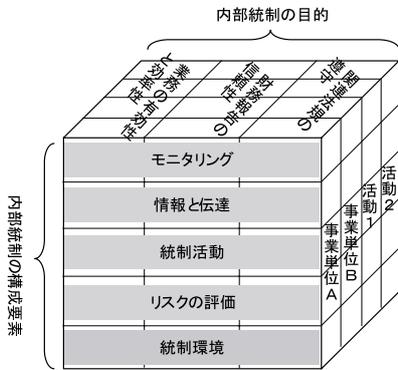
1 企業改革法にもとづいて設立された公開企業会計監視委員会 (Public Company Accounting Oversight Board) は、独立監査人による財務報告に係る内部統制の監査時に参照、準拠することとなっている監査基準第2号「財務諸表監査に関連して実施される財務報告に係る内部統制監査」を公表した。

2 アメリカ公認会計士協会・アメリカ会計学会等の5団体によるトレッドウェイ委員会組織委員会 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) が1992年に米国で公表した「Internal Control-Integrated

図表1 日米の内部統制のフレームワーク

COSO内部統制フレームワーク

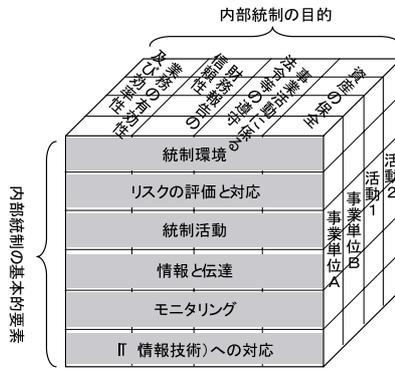
内部統制とは、以下の範囲に分けられる目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセス



出典: 鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』白桃書房(1996)、図は一部加筆

財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の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



出典: 企業会計審議会内部統制部会『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』(2005年12月8日)

図は八田進二・橋本尚『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)』について『監査役No.504(2005年9月25日)』から基準案を受けて一部修正

図表2 統制環境の定義

COSO内部統制フレームワーク

統制環境は、組織の風気を決定し、組織を構成する人々の統制に対する意識に影響を与える。それは内部統制の他のすべての構成要素の基礎をなすとともに、規律と構造を提供する。

統制環境に関係する要因には、事業体に属する人々の誠実性・倫理的価値観・能力、経営者の哲学・行動様式、権限と責任を従業員に割り当て、彼等を組織し、その能力を開発するために経営者が採用した方法、および取締役会が与えた注意と命令といった要因が含まれる。

出典: 鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』白桃書房(1996)

財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案

統制環境とは、組織の風気を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与え、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。

統制環境としては、例えば、次の事項が挙げられる。

- ① 誠実性及び倫理観、② 経営者の意向及び姿勢、③ 経営方針及び経営戦略、④ 取締役会及び監査役又は監査委員会の有する機能、⑤ 組織構造及び慣行、⑥ 権限及び職責、⑦ 人的資源に対する方針と管理

出典: 企業会計審議会内部統制部会『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』(2005年12月8日)