

# ERMによる内部統制報告制度対応の発展

あずさ監査法人 ビジネス・アドバイザー事業部 マネージャー  
**図師康剛**

## (1) 本論の概要

3月期決算の企業における内部統制報告制度への対応が2年目を迎え、多くの企業では、制度対応プロセスの定着、対応コストの削減、さらには制度対応で培った経験や仕組みを他の経営課題に活かそうと考えている。本論文では、ERMの考え方に基づいて、報告制度対応から他の領域への対応を広げていくために必要な考え方や実施すべき施策について考察する。

## (2) 内部統制報告制度に関する取組み状況

金融商品取引法に基づき制定された内部統制報告制度により、有価証券報告書を提出する全ての企業を対象として、経営者による財務報告に係る内部統制の有効性の評価と報告、および公認会計士等による外部監査を実施することが義務付けられた。3月期決算の企業は、2009年3月期に初年度の対応を終え、2010年1月現在では2年目の対応に取り組んでいる最中である。

図表1は日本監査役協会が実施している内部統制報告制度に関するインターネット・アンケートの集計結果の一部である。このアンケートは日本の証券取引市場に上場している3月～5月決算の企業のうち、日本監査役協会の会員企業を対象としたものだが、有効回答を得た1,159社のうち、制度の適用初年度の経営者評価の結果として97.5%の企業が「財務報告に係る内部統制は有効」と回答している。一方、「重要な欠陥があり、財務報告に係る内部統制は有効でない」と回答した企業は18社となり、全体の回答の1.6%に留まった。

回答からもわかるように、制度対応の側面からは、ほとんどの企業で大きな問題なく適用初年度の対応を終えているということができる。しかし、制度対応の取組み全体の費用対効果については、多くの企業が不満を覚えているようである。図表2は、図表1と同様のアンケートの中から抜粋した、費用対効果の質問に対する回答の集計結果である。これによると「費用を上回る効果があった」あるいは「費用対効果はほぼ同等である」と回答した企業は全体の26.6%にとどまっており、費用対効果の観点から多くの企業にとって満足いく結果が得られていない状況がみてとれる。さらに、同アンケートにおける適用2年目の対応スタンスに関する質問への回答結果(図表3)をみると、全体の58.1%の企業が「制度対応の省力化・効率化」を意識して対応に取り組んでいることがわかる。

内部統制に関するアドバイザー業務に携わる私自身の経験からも、制度対応のコスト削減を考えている企業は多いと感じている。一方で、企業としての取組みを単なる制度対応で終わらせることなく、そこで培ったノウハウや知識を活用して他の経営課題

の解決をはかる取組みを進めたい企業も多いのではないかと感じている。

## (3) ERMで内部統制報告制度を考える

「内部統制報告制度への対応に要するコストを削減したい」と考えている企業の取組みとしては、制度対応作業のプロセスや採用している評価手法などを再点検して省力化が可能な領域を特定することが必要である。また、「制度対応で培ったノウハウや知識を活用して他の経営課題の解決をはかりたい」と考えている企業の取組みには、内部統制の監査と業務監査の融合や、不正防止に向けた取組みの強化などが代表例として挙げられる。しかし、費用対効果の観点からみた制度対応上の課題や、経営者が抱えている他の経営課題は、企業によって様々であるため、必要となる施策の組み合わせも多岐に及ぶ。このような状況を前提とすれば、企業が制度対応に費やしたコストに対するリターンを可能な限り最大化するためには、ERMの発想を利用して内部統制報告制度を考えることが有用であると考えられる。本章では、KPMGのERMの概念をもとに、内部統制報告制度を発展させるために必要な考え方や実施すべき施策を検討する。

### 1. ERMの考え方

ここで、本論でいうERMの考え方と特徴を明確にしておきたい。ERMは「限られた経営資源を可能な限り活用し、最大のリターン(成果)を得る」という考え方に立脚しており、主な特徴として以下の三つが挙げられる。

#### ①事業目標－リスク－コントロールの連鎖

リスクの定義には様々な考え方があるが、好ましくない結果が生じる可能性を意味した「阻害要因」とであるという考え方が多いが、ここで考えるERMの対象となるリスクは「事業目標の達成に係る不確実性」とする。図表4に示されているように、リスクは企業の事業目標と関連のある個々の業務目標に対応しており、識別されたリスクの発生可能性や影響度を低減させる、リスクを回避するといった対応策としてコントロールが導入される。

#### ②経営資源とリスクの情報に基づく資源配分

リスク情報とは、識別されたリスク、リスクの重要度、リスクへの対応策、責任部署など、リスクと対応策に関連する様々な情報が含まれる。経営資源の情報は人的資源/物的資源/資金に大別され、人的資源には要員数やスキル・経験、物的資源には不動産・設備や知的財産に関

する情報が含まれる。

リスク情報は、優先的に取り組むべき課題や対応策の効果（リスクの発生可能性・影響度をどの程度抑えることができるか）を特定する。経営資源の情報は優先的に取り組むべき課題の対応策を最も効率的に導入する手段を提供する。従って、「限られた経営資源を可能な限り活用し、最大のリターン（成果）を得る」ためには、図表5に示されているように、経営資源とリスクの情報を紐づけて、資源配分を決定することが重要である。

### ③経営資源の限界

企業が抱える人的資源／物的資源／資金には、それぞれの資源が持つ属性に応じて、対応策としての用途が限られるという経営資源の限界が存在する。例えば、人的資源の一要素に要員のスキルがあるが、全ての要員が同じスキルを持ち合わせているわけではないため、新たな対応策を導入するために必要なスキルを持った人員を企業が持ち合わせていない可能性がある。この場合は、人的資源の配置転換ではなく、外部からスキルを持った人員を迎え入れるために資金を投じることなどが必要な対応となる。図表5に示したように経営資源とリスクの情報に基づいた資源配分を決定する際には、経営資源の限界に十分留意して配分案を決定する必要がある。

## 2. ERMの観点からみた内部統制報告制度

前節のERMの主要な特徴をふまえて、次にERMの観点から内部統制報告制度を見直してみたい。

### ①事業目標－リスク－コントロール

事業目標：金融商品取引法に準拠した財務報告の作成  
リスク：財務報告に重要な虚偽記載または誤謬が発生するリスク  
コントロール：企業内における内部統制の構築（文書化、評価含む）

冒頭で述べたように、内部統制報告制度対応は、金融商品取引法に基づき制定された法制度である。企業は本制度以外にも様々な法規制への対応を求められているが、法規制に関連する事業目標としては、「法令遵守を通じて、様々なステークホルダーに対して社会的責任を果たす信頼ある企業を目指す」ことが挙げられる。リスクは、制度上求められているように「財務報告に重要な虚偽記載または誤謬が発生する」ことである。次に、制度対応という大きな意味でのコントロール（リスクへの対応）としては、内部統制の構築、文書化、評価が挙げられる。内部統制自体の構築は、全社的な内部統制及び決算プロセス・販売プロセス等における業務処理統制の設計・導入である。そして、内部統制の文書化は、全社的な内部統制のチェックリストや、業務処理統制の業務記述書、業務フロー、リスクコントロールマトリクスといったいわゆる三点セットを作成し、自社における個々の財務報告リスクとコントロールを可視化することであるが、文書化も広い意味では内部統制に含めて考えられる。さら

に、文書化によって可視化された重要なコントロールの整備状況・運用状況を評価し、重要な虚偽記載や誤謬が発生していないか検証する作業が評価であり、これも内部統制を構成すると考えられる。

### ②内部統制報告制度によって得られた経営資源

内部統制の構築、文書化、評価の全社的な取組みを通じて企業が得られた経営資源は、図表6に示しているように推進体制・成果物・内部統制に関するスキルを持った人材といった資源が主な例として挙げられる。推進体制は、経営者を中心として内部統制の構築・評価に関する意思決定を行う委員会や、評価対象となった国内・海外子会社の内部統制の所管部署や監査部署とのコミュニケーションルートといった組織のインフラである。成果物としては、全社に適用される内部統制の基本方針や、制度対応の評価手続・手順をまとめたマニュアルがある。また、企業内の個々の財務報告リスクとコントロールを可視化した全社的な内部統制のチェックリストや業務処理統制の三点セット、さらには内部統制の整備状況・運用状況の評価結果をまとめた調査や発見された不備に関する情報なども挙げられる。また、内部統制の構築・文書化・評価に携わった人員は、財務報告に係るリスクとコントロールの特定・文書化の手法や内部統制の評価に必要な手続に関する知識やノウハウをスキルとして得られたことであろう。このように内部統制に関するスキルを持った人材も内部統制報告制度によって得られた経営資源と考えられる。

### ③経営資源の振り向け先

制度対応によって得られた経営資源を他の経営課題に活用したいと考える企業が多いということは前述したとおりであるが、他の経営課題の中には、例えば情報セキュリティ管理の強化や子会社の業務監査、不正防止への対応といった取組みが挙げられる。これらは、内部統制報告制度と推進体制・成果物・人的スキルの観点から共通する点も多く、活用がしやすい領域といえる。例えば、推進体制の面では、海外子会社に対するガバナンスをこれまで十分に効かせることができていなかった企業が、制度対応で得られた海外子会社の内部統制の所管部署や監査部署とのコミュニケーションルートを活用して、財務報告以外のリスクに対する各社の取組み状況について業務監査を実施する、といった具合である。成果物の観点からは、ITに関するリスクとコントロールの情報は、既存の情報セキュリティに関する取組みによって把握される情報と共通する点が多く、制度対応と情報セキュリティの監査の融合によって効率化を促進することが出来るかもしれない。また、不正は内部統制が十分に機能していない領域だけでなく、一定水準の内部統制が機能している領域において意図的に内部統制のスキを感知して行われることが多い。従って、不正防止への対応において、内部統制に関する豊富な知識・スキルを持った人員が取組むことで、実効性を高めることができるであろう。

#### ④経営資源の限界を踏まえた個別最適化と部分最適化の実現

上述したように、制度対応で得られた経営資源は様々な他の経営課題に活用できる。一方で、企業は法制度の要求を毎年クリアしていく必要が大前提としてある。また、制度対応自体も初年度ほどではないにせよ積み残された課題があり、二年目以降も相応の力を入れて取り組む必要があることにより、割くことができる資源には一定の制約ができてしまう。従って、この制約をできるだけ少なくするために、まずは内部統制報告制度対応そのものの個別最適化に取り組む必要がある。制度対応の個別最適化に向けては、初年度において過剰な対応となっている領域／対応が不足している領域を拠点や評価領域（全社的な内部統制／業務処理統制／IT全般統制等）、評価手法の観点から点検し、省力化が可能なポイントや安定的に制度対応のプロセスを運用するために追加的に実施すべき施策を整理するといったことが挙げられるであろう。

個別最適化によって配分できる資源を増やすことができても、資源の活用が可能な他の経営課題の全てに配分することは難しい。従って、他の経営課題の優先順位を経営者の意向をふまえて設定し、優先順位の高いものから取り組みを進めていくことによって、制度対応で得られた経営資源を活用した最大の効果が発揮できるであろう。

#### (4) まとめ

内部統制報告制度で培ったノウハウやスキルの他の経営課題へ

の活用は、制度対応の費用対効果を高める観点から、多くの企業が既に取り組みを進めている。本論で挙げた情報セキュリティ等の他の内部監査との融合や、不正防止への対応に取り組む企業も増えているのではないだろうか。そのため、制度対応とこれらの経営課題の共通点や相違点に対する理解も進み、本論で述べた経営資源の限界から生じる制約について自明となっている点も多く、ERMの観点からの整理を改めてすることに疑問を感じる部分もあるかもしれない。

しかし、本論で示した考え方は、内部統制報告制度に限らず他のリスクマネジメント領域においても活用できるものであり、同様の発想を用いて自社のリスク情報や経営資源情報を整理することで、個別リスクへの対応を超えて複数のリスクへの対応の最適化（いわゆる本論で述べた部分最適化）が実現できるものと考えられる。個別最適化から部分最適化を推し進めていく延長線上にERMが標榜する「経営資源を活用して最大のリターン（効果）を得る」という全体最適の状態があるという考え方である。それこそが経営者がERMの発想を用いて経営に取り組むことによって得られる最大のメリットであると考えられる。

#### 【参考文献・データ出典】

- ・あずさ監査法人「経営に資する統合的内部監査」東洋経済新報社（2009）
- ・あずさ監査法人「内部統制の実践的マネジメント 第2版」東洋経済新報社（2009）
- ・あずさ監査法人「ERMで経営を変えるーリスクへの戦略的な対応」日経BP社（2009）
- ・日本監査役協会「「第3回 財務報告に係る内部統制報告制度に関するインターネット・アンケート」集計結果【速報】」<[http://www.kansa.or.jp/PDF/e1011\\_091002.pdf](http://www.kansa.or.jp/PDF/e1011_091002.pdf)>（2009/10/13 アクセス）

## 図表1 内部統制報告制度に関するアンケート結果①

### II 本制度の適用初年度における結果

#### 問1 適用初年度の評価及び監査の結果

本制度の適用初年度の経営者による評価結果及び監査人による監査結果の組み合わせは次の表中「1」から「20」のうち、どれでしたか。あてはまるもの一つお選びください。(注)

(注) 本問は、内部統制報告書及び内部統制監査報告書など既に公表されている資料等を調査することで明らかになるものですが、本問の回答状況と他の設問のそれとの関係の分析等のため、敢えて伺うものです。

※回答総数 1,159件 数字は上段:回答社数、下段:割合(%)

| 経営者による<br>評価結果                            | 監査人による<br>監査結果 |                           |         |                                    |         |
|---|----------------|---------------------------|---------|------------------------------------|---------|
|   | 無限定適正意見        | 意見に関する除外事項を付した<br>限定付適正意見 | 不適正意見   | 監査範囲の制約に関する除外<br>事項を付した限<br>定付適正意見 | 意見不表明   |
| 財務報告に係る内部統制は有効                            | 選択肢「1」         | 選択肢「2」                    | 選択肢「3」  | 選択肢「4」                             | 選択肢「5」  |
|   | 1,125          | 5                         | 0       | 0                                  | 0       |
|   | 97.1           | 0.4                       | 0.0     | 0.0                                | 0.0     |
| 評価手続の一部が実施できなかったが、財務報告に係る内部統制は有効          | 選択肢「6」         | 選択肢「7」                    | 選択肢「8」  | 選択肢「9」                             | 選択肢「10」 |
|   | 9              | 1                         | 0       | 0                                  | 1       |
|   | 0.8            | 0.1                       | 0.0     | 0.0                                | 0.1     |
| 重要な欠陥があり、財務報告に係る内部統制は有効でない                | 選択肢「11」        | 選択肢「12」                   | 選択肢「13」 | 選択肢「14」                            | 選択肢「15」 |
|   | 17             | 1                         | 0       | 0                                  | 0       |
|   | 1.5            | 0.1                       | 0.0     | 0.0                                | 0.0     |
| 重要な評価手続が実施できなかったため、財務報告に係る内部統制の評価結果を表明できず | 選択肢「16」        | 選択肢「17」                   | 選択肢「18」 | 選択肢「19」                            | 選択肢「20」 |
|   | 0              | 0                         | 0       | 0                                  | 0       |
|   | 0.0            | 0.0                       | 0.0     | 0.0                                | 0.0     |

<出典:日本監査役協会「第3回 財務報告に係る内部統制報告制度に関するインターネット・アンケート」集計結果[速報] P.13>



©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

1

## 図表2 内部統制報告制度に関するアンケート結果②

### 問37 内部統制報告制度の「費用対効果」について

本制度への対応を進める上では、会社として費用(コスト)を要する一方、それに見合う効果や便益(ベネフィット)を生むことも期待されています。適用初年度の対応を終え、貴社では、本制度への対応に要した「費用」とそれにより生じた「効果」との関係、どのように捉えていますか。最も近いもの一つをお選びください。

|                     | 全体     |      | 新興市場   |      | その他市場  |      |
|---------------------|--------|------|--------|------|--------|------|
|                     | 回答数(社) | (%)  | 回答数(社) | (%)  | 回答数(社) | (%)  |
| 1.「費用」を上回る「効果」があった  | 71     | 6.1  | 16     | 8.0  | 55     | 5.7  |
| 2.費用対効果はほぼ同等である     | 238    | 20.5 | 46     | 22.9 | 192    | 20.0 |
| 3.「費用」に見合う「効果」はなかった | 425    | 36.7 | 70     | 34.8 | 355    | 37.1 |
| 4.わからない             | 425    | 36.7 | 69     | 34.3 | 356    | 37.2 |
| 回答社数                | 1,159  |      | 201    |      | 958    |      |

<出典:日本監査役協会「第3回 財務報告に係る内部統制報告制度に関するインターネット・アンケート」集計結果[速報] P.65>

©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

2

## 図表3 内部統制報告制度に関するアンケート結果③

### 問38 次年度以降の内部統制報告制度への対応スタンスについて

適用2年目(次年度以降)における本制度への対応スタンスとして、貴社の状況はどのようなものですか。次のうち最も近いもの一つをお選びください。

|   | 全体     |      | 新興市場   |      | その他市場  |      |
|---|--------|------|--------|------|--------|------|
|   | 回答数(社) | (%)  | 回答数(社) | (%)  | 回答数(社) | (%)  |
| 1.初年度の結果はともかく、当初想定していた整備レベルに到達していないことから、次年度以降も本制度への対応のため、かなりの力を入れて対応する                                      | 31     | 2.7  | 11     | 5.5  | 20     | 2.1  |
| 2.当初想定していた整備レベルに一度到達してきたものの、一部又は細部に課題が残るほか内部統制全体としての安定性や精度がまだ不十分であり、次年度以降も本制度への対応のため、相応の力を入れて対応する           | 447    | 38.6 | 92     | 45.8 | 355    | 37.1 |
| 3.当初想定していた整備レベルに一度到達できており、また内部統制全体としての安定性や精度に大きな懸念はないので、次年度以降は、一部又は細部の課題などをクリアしつつ、加えて省力化・効率化の方向性も視野に入れて対応する | 537    | 46.3 | 74     | 36.8 | 463    | 48.3 |
| 4.当初想定していた整備レベルに到達している状況にあり、次年度以降はこれまでに整備してきたものをベースに、主として省力化・効率化の方向性に注力して対応する                               | 137    | 11.8 | 24     | 11.9 | 113    | 11.8 |
| 5.その他   | 7      | 0.6  | 0      | 0.0  | 7      | 0.7  |
| 回答社数  | 1,159  |      | 201    |      | 958    |      |

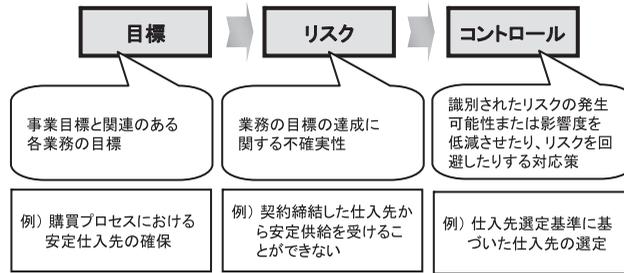
<出典:日本監査役協会「第3回 財務報告に係る内部統制報告制度に関するインターネット・アンケート」集計結果[速報] P.66>



©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

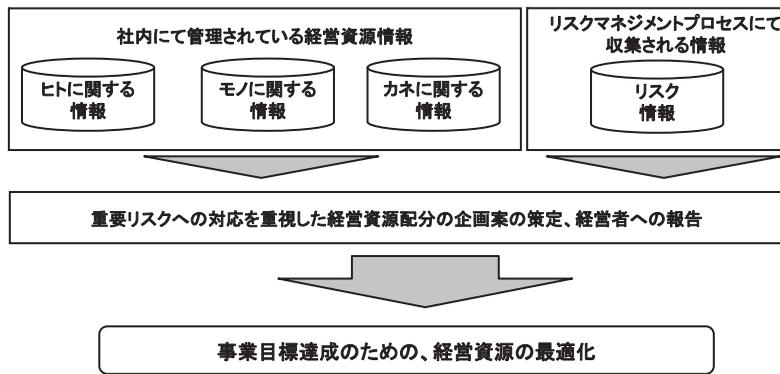
3

図表4 目標、リスク、コントロールの連鎖



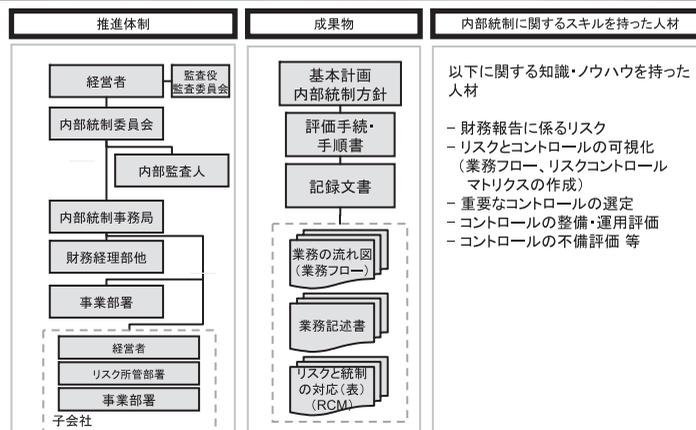
©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

図表5 経営資源とリスクの情報に基づく資源配分



©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

図表6 内部統制報告制度によって得られる経営資源(例)



©2010 KPMG AZSA & Co., an audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.