生産性新聞　連載「人事のための内部統制講座」

2007年9月5日　第1回

人事のための内部統制講座 ①

佐藤経営法律事務所　弁護士 米国公認会計士 佐藤　孝幸

内部統制は「儲けるためのしくみ」

最近、内部統制についての議論が活発になった。その原因の一つは、金融商品取引法により2008年4月からの施行が予定されている、いわゆる日本版SOX法対応のためであろうが、根はもっと奥にある。それは、ここ数年来、内部統制が未整備であるために、企業が業績不振、資金難に陥ったり、最悪の場合には企業が倒産してしまう事例が国内外を問わず相次いだからである。粉飾決算で倒産した米国エンロン社、ワールドコム社、わが国のカネボウ、法令違反で解散を余儀なくされた雪印食品しかりである。こうした相次ぐ企業不祥事が経営者に内部統制の重要性を再認識させたのである。

内部統制とは企業が「儲けるためのしくみ（プロセス）」である。まず経営者がこの点を理解しないと、内部統制の整備・構築はおぼつかない。何となれば、経営者の中には内部統制というと、「コスト以外の何物でもない」と考えている方が少なくないからである。こうした誤解は、不祥事を謝罪する経営トップの記者会見にも表れる、いわく、「利益を重視するあまり、コンプライアンスを軽視する企業体質が・・・」である。

内部統制とは企業経営に不可欠の要素である。株式会社が営利を目的とした団体である以上、企業経営の要素に営利目的と相反するものなど存在するはずがない。内部統制の整備・構築も工場の建設といった設備投資と何ら変わりのない企業価値を高めるための投資なのである。

企業価値については、昨今、多くの識者によってさまざま論じられているが、ここでは仮に企業が将来得るキャッシュを不確実性（リスク）で割り引いた値としよう。キャッシュの入りを増やすことも企業価値を高める方法であるが、業績の下振れリスクを減らすことも同様に企業価値を高めることになる。内部統制とは、後者、すなわち、企業にとって業績の下振れリスクを減らすためのシステムである。このように考えれば、経営者としても内部統制の整備・構築に対して、より積極的に取り組むことができるであろう。

ちなみに、企業会計審議会内部統制部会が公表した「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」（いわゆる日本版SOX法の実施基準である）では、「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四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をいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の六つの基本的要素から構成される」と定義されている。いささか一文が長いので主語と述語だけ抽出すると、「内部統制とは業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」ということになる。それでは、このプロセスとはどういう意味であろうか。

【筆者略歴】92年早大政経卒。外資系銀行、米国大手会計事務所などでの勤務を経て、02年に佐藤経営法律事務所設立。『実務契約法講義（第2版）』『民事法研究会）など著書多数。

2007年9月15日　第2回

人事のための内部統制講座 ②

佐藤経営法律事務所　弁護士 米国公認会計士 佐藤　孝幸

内部統制とはプロセスである

前回、内部統制とは、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全の四つの目的が達成されるために、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であると説明した。ある大手建設会社の社長が「当社はもう談合などしない。各支店を回って幹部に談合をしていないか聞いて回ったら、みんな談合など絶対しないと言ってくれた」といった趣旨のコメントを出していたが、この経営者の発言からは「内部統制とはプロセスである」ということの理解が不足している。

ここでは、みなさんの身近にある内部統制として食券自動販売機を例に説明したい。

なぜ、食堂に食券自動販売機を置くのであろうか。

まず食券自動販売機を置くことによって食堂の従業員が現金を触る必要がなくなる。従業員が現金を触ることができないのだから、従業員に現金を着服される心配がない。食堂のオーナーとしては、ひと安心である。つまり、食券自動販売機は資産の保全という目的に資する内部統制である。

もう一つ食券自動販売機を置くことによって、従業員がうっかりとレジを通さずに売上金を受けとってしまうということがなくなる。レジを通さずに売上金を受けとれば、結果として、脱税ということにもなりかねない。食堂のオーナーとしては、従業員のうっかりミスによって脱税を犯してしまう（税法違反にあたる）というリスクを防ぐことができる。

ところで、オーナー自らが切り盛りをしている食堂には、食券自動販売機が置かれることは少ない。むしろ、食券自動販売機は、チェーン店やフランチャイズなどオーナーが直接、お店を切り盛りしていないところに置かれることが多い。これは、なぜであろうか。

内部統制は、複数の人々が仕事を分担しながら運営されている組織に必要不可欠なものだからである。要するに、内部統制とは、組織の目的を達成するために、同じ組織で仕事をする人全員が守らなければならないルールやしくみのことなのである。

したがって、内部統制とは、従業員に対し、「現金を着服するな」、「売り上げは必ず記帳するように」と言って回ることではなく、食券自動販売機を設置することによって、従業員が現金を着服することができない、売上げの記帳ミスはあり得ないというシステムをつくりあげてしまうことなのである。これが内部統制システムという言葉もよく用いられるゆえんである。より正確に言えば、食券自動販売機を設置することが内部統制なのではなく、食券自動販売機を設置したうえで、食券自動販売機を利用することなく、顧客から注文を受けてはいけない、現金をやり取りしてはいけないという社内ルールを確立して、各従業員に遵守させてはじめてプロセスとしての内部統制が構築されたといえるのである。

2007年9月25日　第3回

人事のための内部統制講座 ③

佐藤経営法律事務所　弁護士 米国公認会計士 佐藤　孝幸

日本版ＳＯＸ法導入のあらまし

２００６年６月、これまでの証券取引法を大掛かりに改正する形で金融商品取引法が制定された。

金融商品取引法は、投資家保護を目的として、四半期開示の義務づけ、公開買い付け制度（ＴＯＢ）や大量保有報告制度の見直しといった企業情報の開示制度の充実を図るということを柱のひとつとする法律である。

金融商品取引法では、この企業情報の開示の充実の一環として、米国のＳＯＸ法を手本として、新たに企業の内部統制の監査に関する制度が導入された。この新たに導入された内部統制の監査に関する制度が、俗に日本版ＳＯＸ法と呼ばれているものであり、２００８年４月からの施行が予定されている。

日本版ＳＯＸ法が導入された背景を一言で言えば、資本のグローバル化である。

金融商品取引法の制定によって、上場企業に適用されることになった内部統制の監査に関する制度の概略は次のとおりである。

企業の経営者には、その企業の財務報告が適正に作成されるための内部統制を構築する責任があることは言うまでもない。日本版ＳＯＸ法は、上場企業の経営者に対して、自分たちが構築した内部統制が有効に運用されているか、機能しているかをまず自分たちで評価するよう求めている。そして、経営者は、内部統制を評価した結果を報告書にまとめなければならない。この報告書のことを「内部統制報告書」と呼ぶ（ステップ１）。

次に、企業とは独立した外部の監査法人または公認会計士（以下、「外部監査人」という）が、経営者の内部統制の評価が適切に行われているかについて監査し、監査の結果としての意見を監査報告書で表明する（ステップ２）。

最後に、経営者は、外部監査人の監査意見の付いた内部統制報告書を、毎年一度提出する有価証券報告書とあわせて、内閣総理大臣に宛てて提出することによって、投資家に開示することが求められている（ステップ３）。

要するに、上場会社の経営者は、自社の内部統制の有効性について、まず自分たちで評価したうえで（ステップ１）、その評価結果について外部監査を受け（ステップ２）、監査済みの内部統制報告書を投資家に開示するのである（ステップ３）。

この内部統制の監査制度によって、投資家としては、外部監査人の意見の付いた内部統制の評価報告書を読むことで、自分の投資した会社やこれから投資しようとする会社の内部統制がきちんと整備されているのかを判断することができるようになる。

内部統制は、その会社が持続的に発展していくために不可欠の要素であるが、投資家は経営者の内部統制報告書と外部監査人の意見を参考に、投資先を選別することができるようになるのである。金融商品取引法が、日本版ＳＯＸ法を企業情報の開示制度の充実の一環として位置づけているゆえんである。