

SOX法対応から リスクマネジメントへの高度化に向けて

SOX法対応の発展的アプローチとは？

二〇〇九年三月期からのJ-SOX法（金融商品取引法）適用開始に向けての対応は、日本企業の大きな経営課題である。関係部署を大きく巻き込みながら、多大の事務作業を要する中で、いかにして経営的な効果を上げながら、リスクマネジメントまで高度化していくかが問われている。

そうであれば、企業側の負荷が大きいたいで、企業グループ全体の協力が得られず、現場への浸透定着も期待できない。これは、U-SOX法の先行事例が示す重要な教訓である。末端の現場を巻き込んで、中長期的に対応していくには、「何のためにやるのか」「どんな効果が得られるか」「どこに向かうのか」を、明確に説明する必要がある。U-SOX法でも、企業の負荷を軽減してほしいという経済界の要望に応じて、経営者評価基準の制定や現行監査基準改定の動きがある。その方向性は、経営者側の判断に基づいて、文書化やテストの範囲を合理的に決める、というものだ。そこでは企業側に自主的判断が求められ、より企業の考えや方針を明確にすることが迫られる。J-SOX法の実施基準はU-SOX法の

改定を先取りした内容との解説がされているが、現実に対応作業が本格化すれば、企業側のみならず、外部監査人やコンサルタント、ベンダーなどが試行錯誤を繰り返し、U-SOX法と同様の課題が表出する懸念がある。

また、SOX法対応で財務報告統制を確立しようとしても、会社法上の対応がそのまま実現できるわけではない。不正経理や資産流用などの防止のために、コンプライアンス統制も並行して強化する必要があり。さらに、その有効性を後で検証したり、社内外に向けて説明を求められるケースが多くなっている。

また、グループガバナンスと個別経営責任とのバランスも課題となる。権限委譲や現地化が進む中で、事業部が生産会社や販売会社を統制することなどが非常に難しくなっている。

ブランドマネジメントや商品企画・設計業務やコンプライアンスは、日本で押さえるとしても、購買、生産、物流、販売など現地運営プロセスに関しては、地域性、属人性が非常に大きく、現実のグループ統制はなかなか徹底しない。SOX法対応を契機として、これらの問題も含めた経営課題の解決に取り組みことで、多大の時間とコストの投入を十分な経営成果に結び付けなければならない。

ロッキード事件と内部統制の歴史

二〇〇二年七月成立のU-SOX法は、ネット



森本親治 氏

新日本監査法人 アドバイザーサービス本部
パートナー・内部統制統括部長
公認会計士／日本CFO協会主任研究委員

●プロフィール
神戸大学経営学部卒、青山監査法人（現中央青山監査法人）、事業会社役員、PwC（現IBMビジネスコンサルティングサービス）を経て、現在に至る。日米企業での幅広いマネジメント経験を活かし、多数の業種・業務における組織設計、業績評価、業務プロセス改革、内部統制の整備、SOX法対応に従事。



バブルの崩壊による、エンロンやワールドコム不正の不正経理に端を発している、と教科書では説明されることが多い。しかし、事の発端は一九七六年に発覚したロッキード事件まで遡る。この事件を契機に一九七七年に「海外不正支払防止法」がつけられた。要するに、大型飛行機や原子力発電所といった巨大設備を発展途上国に販売する際に、王族ファミリーや政府高官などにイリイガルペイメント(賄賂)を出す不祥事が増えた反省から、企業側で支払に関する内部統制の整備を義務付ける法律ができた。

その後、一九八五～一九九〇年頃にかけて、カリフォルニア等で貯蓄貸付組合(S&L)の倒産が相次ぎ、「連邦預金保険公社法」ができた。今のUS-SOX法とほぼ同じ内容の法律が、金融機関向けに新たに適用されたのである。つまり、アメリカの銀行等は、その頃から事実上、SOX法の適用を受けていたのである。一九九二年にCO SO(トレッドウェイ委員会組織委員会)が提示した内部統制のフレームワークも、実は、このような規制強化を背景に監査人や経済界、会計学会等が協力して開発定義したものだ。

日本でのJ-SOX法(金融商品取引法)規制も、こうしたグローバルの流れの中にある。一足先に施行された新会社法では、内部統制の基本方針を取締役会で決議することが求められ、二〇〇七年三月期の営業報告書に記載した内部統制の基本方針に関して、実施状況を報告することとなっている。ここで言う内部統制の範囲は、J-SOX法で定める財務報告統制より広い。その

ため、J-SOX法への対応と会社法への対応の両立という問題が起きる。

評価主体が変化してきた

内部統制の整備と経営の実効を求める場合、まず考えなければならぬのが、「内部統制の評価主体は誰か」という問題である。J-SOXが導入されれば、一次評価者として経営者の評価が全面に出てくる。従来の内部統制の評価主体は、外部監査人であり、監査人が試査による監査を正当化するための手段として評価していた。しかし、今は経営(執行)者が自らの業務執行の妥当性や適法性を担保するために内部統制を整備し、経営(監督)者がその有効性をモニタリングして、外部監査がこれを評価するという多重構造に変化している。

さらに、規制は従来の民主導から、今は官主導になり、監査法人や監査人に対する金融庁の監督が非常に強くなっている。米国のSEC登録企業に関しては、外部監査人は米国PCAOB(公開企業会計監視委員会)の検査も受ける。PCAOBのチェックを受けて問題を指摘されたのでは、日本の金融庁の面子が立たない。そのような事情もあり、最近では金融庁が監査法人に立ち入り検査を行い、監査の品質や独立性の維持に躍起になっている。規制環境も大きく変化している。

評価範囲の決定アプローチ

J-SOX法の経営者評価について、最も重要な点は、「全社的な統制と決算財務報告プロセス

の統制が企業集団全体に対して有効である」ということだ。これを全社で確認することで、初めて特定事業拠点の「売上」「売掛金」「棚卸資産」の業務プロセスを選定して、売上高であれば原則三分の二の範囲に評価対象を絞ることができる。しかし、売掛金を確認しようとすれば、「入金」「受取手形」も入ってくるし、棚卸資産を確認しようとすれば、「売上原価」や「原材料購買」や「減価償却」にも飛び火する。限定されているように見えて、実は企業側の合理的な判断に委ねているところが多い。さらに、リスタや見積り予測の要素が多い勘定、非定型・不規則取引などがあれば、それを個別の追加で入れることになる。装置産業で固定資産が非常に大事だとすれば、固定資産も追加で行うなど、範囲が広がってくる可能性がある。

上場企業三、七〇〇社の連単倍率は、平均で一・二二倍で、逆数をとれば、親会社で八二パーセントとなり、数値だけ見れば親会社だけで八割超をカバーする。それなら、親会社だけ評価すればよいかといえば、現実にはそうした会社はほとんどない。実際には、事業との関係、財務報告上のリスクを自主的に判断して、監査法人の了解を得ながら進めることだろう。このように、評価範囲の決定にも、経営者評価が大きく影響する。

ただし、経営者評価によるアプローチは、必ずしも監査人のリスクアプローチと整合しない。監査リスクアプローチでは、連結財務諸表項目の主に金額的重要性と相対的危険性に基づき、会社単位で勘定科目ごとの主要業務プロセスを抽出



し、文書化する。ここでは、リスクを個別評価せず、勘定科目ごとに文書化が必要なコントロールの標準カタログをあらかじめ定義している場合もあり、画一的になる傾向が強い。

一方、経営者によるアプローチは、事業リスクを考えたものとなる。リスクの所在を判断するとき、必ずしも財務諸表の勘定科目からスタートしない。事業目的・事業リスクの観点から、業務分野でグループ化し、リスクに応じて必要十分なコントロールを定義する。虚偽の財務報告リスクも多くの事業リスクの一つとして位置づけられ、カバー率の確保は必須ではない。こうした両者のアプローチの不整合を克服するには、事業リスクの考え方を主張して、監査人が納得できるような体系で示すことが必要となる。

実際に評価対象拠点を選定するときも、経営者評価が欠かせない。全国さまざまな拠点のどこを選ぶかは、必ずしも直線的、階層的な順番ではできない。サブプロセスとビジネスユニットやロケーションの選定が同時に必要となり、経営者評価が欠かせない。

内部統制とSOXの評価範囲

内部統制の目的は、SOX法の評価対象である「財務報告目的」ばかりではない。経営効率や業務の正確性、顧客満足度といった「業務目的」や、外部法令遵守といった「コンプライアンス目的」もあり、さらに「資産保全目的」がある。SOX法は「財務報告目的」を主眼にはしているが、「業務」や「コンプライアンス」「資産保全」と無関係ではない。

たとえば、違法行為を繰り返している取引があれば、売上自体がキャンセルされる危険性がある。コンプライアンスと財務報告は切り離せない問題である。業務についても、現場では「内部統制」という言葉は初耳という人でも、無意識に基本の業務処理を遂行してきたはずである。一〇個出荷したら、一〇個分の代金を請求し、漏れなく回収する。ただし、基本業務ができたからといって、売上の粉飾経理や不正が起これないとは限らない。

したがって、「業務統制」という大きな柱があつて、これを支える柱として両側に「コンプライアンス統制」と「資産保全統制」がある。そして、対外的に開示する財務諸表の信頼性、妥当性を担保するために、「財務報告統制」が加わる。こうした構造を理解しておくことで、「業務統制」を中心とした内部統制に発展させることができる。

「仕入」を例にとつて考えよう。架空購買という不正を防止するには、財務報告統制の観点からは、「バイヤーのローテーション」発注と検収の職務分離」が考えられる。一方、業務統制の観点からは「専門性、交渉力の向上」「人員配置の効率化」などが考えられる。両者が相反するような時、財務報告統制の観点からのみで整備して、終わりにしてしまつては、実質的には全く評価されない内部統制になる。これらを統合しながら、実効のある内部統制を整備することが、今の企業に求められている最大の課題である。

実効性あるリスクマネジメントに向けて

企業は多くのリスクにさらされている。大半の

企業で事業リスクの棚卸が行われ、「外部経営環境リスク」「財務リスク」「法務リスク」「労務リスク」「業務リスク」などのカテゴリごとに細分化され、さまざまなリスクが抽出される。しかし、多くの場合、リスクマネジメントがバラバラに推進され、それぞれが経営的に不十分な成果しか上げることができなくなっているのではないだろうか。今後は、内部統制の目的を達成し、実効を上げるためには、事業計画達成のPDCAサイクルで各統制を有機的・一体的に推進すべきだ。

事業リスクに対する統制要件レベルを設定し、不祥事の防止(レベル一)、業務のミスやムダ、ムリ、ムラの排除(レベル二)、事業計画の完全達成(レベル三)というモデルを目指すとき、統制要件としてどの段階を求めるかを明確にし、段階的に取り組んでいくことが必要だ。

重要なのは、戦略なくしてリスクだけが先に決まることはないことだ。戦略が異なれば、リスクが異なり、対応するコントロールも違ってくる。そして、リスクに対する統制要件をどこが決めるかを、大いに社内で見直し交換して、決定権限を明確化していただきたい。実際、これが不明確で課題になることが非常に多い。

ディスカッションを行うことで、より経営に実効性のある統制要件を決めることもできる。時間はかかるが、急がば回れの言葉のとおり、そういうアプローチをする企業が増えている。

こうしたことを踏まえ、CFOの方々には、実効性のある内部統制に向けてのリーダーシップを発揮していただきたい。



※この文章は、二〇〇七年三月二二日開催の「第3回FASフォーラム・ジャパン2007」の講演内容を編集部にてまとめたものです。