

日本企業に求められる コンプライアンスとリスクマネジメント

関哲夫氏

新日本製鐵株式会社常任監査役

社会的存在としての企業

「この一年間を振り返ってみると、日本の経済は大変回復してきた。しかし、その一方で企業のがバナンスや内部統制上の統制環境に対する社会的要請もずいぶん変わってきた。こういった実感をもちながら、こういった問題を議論する前に考え



と確保するために取締役会は内部統制システムを構築し、それをきっちりと運営する責務・義務があり、同時に監査役会は「れをしつかり監査する義務がある」ということだと思ふ。

米国における不祥事には虚偽記載に関するものが多く、これには談合や統制環境・安全性に関するものが多い。これは一つには経済がグローバル化し、透明な競争社会が求められているにもかかわらず、日本の古い体質がまだ十分清算されていないこと、もう一つはグローバルな競争社会の中でリストラや合理化が進むことで、企業の基幹部分が劣化しているからではないか。生産設備だけでなく、働く意識を含めた人的な能力といったソフト基盤も含めて劣化しているのではないか。これらはまさに「COsO」でいう統制環境の問題だ。

「この一年間を振り返ってみると、日本の経済は大変回復してきた。しかし、その一方で企業のがバナンスや内部統制上の統制環境に対する社会的要請もずいぶん変わってきた。こういった実感をもちながら、こういった問題を議論する前に考えたいのが、「企業とはいったい何なのか」、「誰のためにあるのか」という企業と社会の接点の問題である。私は、企業には営利を追求する前提として社会的存在としての企業の使命だとか理念だとか目的だとかがあるのではないかと考える。今日起きている企業の不祥事は利益追求と裏返しに関係になっているからである。

経営品質を高めるための内部統制

自由主義体制における企業は、営利追求の前に社会的存在であるとの自覚が重要であり、今日言われているCOsOに関する議論も、本質的には企業とは何かということを問っている。

内部統制システムのグローバルスタンダードにCOsOフレームがある。その目的は三つあり、一番目は業務の有効性と効率性をどう確保するか、二番目は財務報告の信頼性をどう確保するか、三番目はコンプライアンスである。この三つをきっちり

私は内部統制という考え方は、実は新しい考え方だと思っている。内部統制というマネジメントスタイルをつまぐ導入できれば、経営品質を高めることができ、日本企業では企業価値向上に大変な成功を収める可能性があると思う。残念なことは、米国のCOsOフレームワークでは内部統制の確立を外部監査に求めている、そのために内部統制システムの構築は外部監査の仕組みだと理解されがちであるが、これはまったく違つて思っている。内部統制というのは、エクスターナルコントロールと、自外から強制されてやるものでなく、経営者自らがインターナルコントロールとして、自らの必要性に基づいて構築し評価する仕組みなのだ。しかも、この内部統制は現場の自主的取組み意欲と支

2005年7月13日(水)にパレスホテル(東京・千代田区)で開催されたCFO Conferenceでの講演内容を編集したものです。

持が鍵なのだ。

内部統制は経営者の最重要課題

それでは内部統制システムの構築とは何かということであるが、それはひらたく言えば、チェックリストとその検証手続きを文書化したものである。それを継続的にメンテナンスする仕組みだと思っ、本日お集まりの皆様は、置かれている状況も全部違つし、リストの所在も全部違つ。だから、各社にあつたチェックリストとシステムを体系的に構築することが大変重要ではないかと思つている。

金融庁が本日七月一二日発表した企業会計審議会内部統制部会の報告書に簡単に触れておきたい。先ほどのCOSSOフレームをベースとしているが、資産の保全という目的を一つ加え、全体で目的が四つになっている。その際、基本的要素といつのがあり、一、統制といつが、一、の利用といつのを付け加えている。それから、あくまでこれは、財務報告の信頼性を確保するための内部統制システムだといつことであり、先程のCOSSOフレームでいふ業務の有効性および効率性だとか「コンプライアンスの問題を取り上げているわけではない。重要なのは、財務諸表の信頼性といつものを、財務報告に係わる内部統制システムを経営者が自ら構築して、それを外部監査人が評価する、このよつな仕組みになつていふことだと考える。当然のことながら、財務報告といつのは連結ベースのことである。

その際、どの程度までチェックリストを作るか、また業務プロセスを見直して検証手続きを含めた文

書化をやるか、リストも重要であることから、四つの工夫・考え方を入れている。一つは、リスクアポーチをとること。つまり経営者がどこにリスクがあるかを特定し、それにフォーカスすることである。二点目は、日本の場合、外部監査はあくまでも経営者がやる内部統制システムを対象とした、いわばインダイレクトなレポートタイプの仕組みになつていふことである。三点目は、監査役と外部監査人がより連携していふことといふ思想が入つている。最後は、外部監査人がやる内部統制といふものは、財務諸表監査と一体化してやる仕組みになつており、かなり工夫したつもりである。

いま紹介したのは金融庁の報告書であるが、同じく本日パブリックコメントに付される経済産業省の開示と企業行動研究会のレポートについても簡単に触れておきたい。これは、内部統制システムの問題を、財務報告の信頼性の確保といふ点にとどまらず、コンプライアンスの問題、業務の効率化や有効性の問題にもつ少し広げて議論をしていふ。冒頭触れた企業と社会の接点は開示行為にある。したがつて本レポートは、企業経営者がどのような開示をするのがいいか、開示のあり方に関する考え方を整理しているが、問題は経営者の行う開示の妥当性を、誰が株主や投資家に保証するのかといふ点で、監査役といつものにスポットライトを当てていふことが特徴である。

内部統制を経営者が自らに課して行い、その妥当性を監査役が評価する。それを開示といふ行為を通じて、皆さんに、社会に、資本市場に、株主にちゃんとその方針と結果を伝える。あくまで

も開示といふ行為を通じてそうしたことがなされるが大変重要だと思つ。

監査役に関しても触れてみると、内部統制の監査をするためには、事後的なチェックでは不十分で日常的な業務プロセスに事前に関わりを持つていふことができない。そのような役割を監査役に担つてもうつためには、独立性をどう確保するかといふ問題と、監査役の資格要件を真剣に検討する必要があると思つ。

最後に

一つは、これから本当に透明な競争社会を作るためには、従来の「和をもって尊しとなす」行動原理から「和して同じうせず」といふ原理に変えていくことが重要だ。二番目は、外に言つていふ中で言つてを全く変えてはいけない。要するに、本音と建前は変えてはいけない。そのため同一の情報を全員で共有することが企業経営でも極めて重要なこととなる。

最後に、経済人一人ひとりの心構えと行動原理について申し上げておきたい。それは、「人に説きできないことは絶対やらない」といふことである。言つてくつて実行は難しいが、ぜひとも心掛けてほしい。



米国SOX法が与える コーポレート・ガバナンスへの影響

サリー・M・スマダル氏

米国AFP（財務プロフェッショナル協会）会長
ベイシクアメリカンカンパニーズコントローラー&トレジャラー

と思う。



SOX法導入までの経緯

インターネット関連株の急速な落ち込みや、最近発生した企業の会計がらみの不正事件などによって、米国の企業経営は一変した。そして、この七〇年で最も厳しい会計と財務報告に関する統制が導入された。それがSOX法である。SOX法はこれからの企業にどのような意味を持つのだろうか。この話をする前にここに至るまでの経緯について触れたい

課題は法遵守とコストとのバランス

しかし、このピア・レビュー・プロセスでさえ十分ではなかったのである。世界でもっとも有名であったグローバル会計事務所のアーサーアンダーセンですら不正事件に巻き込まれてしまったのだ。では、この一連の不正事件につながった要因は一体何だったのだろうか。

さまざまな要因が考えられるが、最も重要な問題は、株価上昇と経営幹部の報酬をリンクさせることで経営幹部が株価上昇にあまりに傾注してしまったことにあると考えられる。投資家も、経営幹部に手厚く報いることが自分たちのために富を作り出すことになると思い込んでしまった。この仕組みが行き過ぎた結果、経営幹部は期待通りに成果を上げるためには適切な会計処理を犠牲にすることまでしてしまった。虚偽報告、決算操作である。

この仕組みは二〇〇一年には終焉を迎えることになった。その結果、株式市場は大幅に下降し、投資家は叩きのめされ、そして数多くの従業員が職を失ったのである。この段階で米国政府が介入することになり誕生した法律がSOX法だ。この法律によって、新しい内部統制、そして企業の役員会の独立に係わるスタンダードが導入され、公開企業会計監視委員会（PCAOB）が導入され、外部監査人の取締りにあたったのである。SOX法は、CEO、そしてCFOに責任を課しており、

「統制は大事件に追隨する」と言われてきた。ここでいう大事件は、ご存知の通り一九二九年の株価の暴落である。この惨憺たる結果が、米国でのSECすなわち証券取引委員会の誕生につながったのである。それと同時に、投資家保護並びに金融的な破綻に対する措置などが、相次いで新たな規定として導入された。一九三三年、そして一九三四年の証券法がその例だ。米国では、企業は当時制定されたこれらの規定によってずっと導かれてきたのである。

しかしながら時間が経過するにつれ、何と監査をする立場の監査人に対してすら監査が必要であることが分かってきたのである。一九八〇年代に米国公認会計士協会（AICPA）を通じて導入されたピア・レビュー・プロセスだ。これは外部監査人による監査の質を改善することが目的とされており、公認会計士事務所は、別の会社ないしはピアの監査プロセスを三年毎にレビューしなければならなくなったのである。

2005年7月13日(水)にパレスホテル(東京・千代田区)で開催されたCFO Conferenceでの講演内容を編集したものです。

両名は財務報告に対して個人的に宣誓・認証しなければならぬ、となってしまう。SOX法の中で最も議論を呼んだ要件は、四〇四条に見ることが出来る。この中で、企業は会計に関わる適切な内部統制のみならず、経営幹部による内部統制の実効性の評価をしなければならぬと規定しているのである。外部監査人も、内部統制が機能しているという経営幹部の主張に関し、責任を担うことになるわけだ。今、米国の企業の経営者は、これらの規定を深刻に受け止めている。もし、SOX法を遵守しないならば、虚偽の報告によって起きる財政的な損失や、メディアにおけるマイナスイメージに加え、経営幹部には重い罰金と刑期が待っているからである。

会計上の不祥事がSOX法導入のきっかけではあるが、それだけではない。二〇〇一年九月一日の同時多発テロにより、愛国者法の下で新しい要件が決められることになった。既存の銀行秘密法が拡大されたことにより、企業はより顧客を知らなくてはならなくなり、潜在的に疑いのある取引に関しより注意を払う必要がでてきたのである。経費の増加が無視できない問題となった。

確かにSOX法並びに愛国者法などの導入効果については、その要件を満たすためのコストを上回っているのかどうかという問題が出てきている。特にSOX法は行き過ぎているという議論もあるが、今はまだ評価を下す時期ではないと考えている。規制当局もSO

X法によって企業が痛みを感じていることは認識しており、したがって、コンプライアンスに関してはより効率を高めるための指導も出されている。必要なことはコンプライアンスとコストの兼ね合いだ。いかにしてこの二つのバランスを上手にとっていくか、これが重要な課題になっている。

「コーポレート・ガバナンスは「ノアの箱舟」」

米国企業は、最終的にはこの規制に適應していくと考えている。SECもPCAOBも、財務上のリスク開示の管理に関する発表を行っている。このような指導を通じて、コンプライアンスのコストもこれ以上膨らむことはないだろうと思っている。我々AFPも、この流れを正しい方向だと評価しており、コンプライアンスとコストのバランスを取りやすくするものだと考えている。

米国ではこのようなコンプライアンスによって企業経営に大きな影響が出てきているが、他の国でも同等のルールや監督機関が整備されつつある。また、IOSCOを通じた国際的なベストプラクティスの整備も進められている。AFPとしては、このような変化が一時的には難しい状況を引き起こすかもしれないが、最終的にはすべての投資家にメリットを提供できるように機能すると考えているし、そうなるための解決策を見出していきたいと考えている。

コーポレート・ガバナンスの改革が全世界的に広まることにより、規制に関して必要な知識を持っている専門家がこれまで以上に必要になってくる。そのような専門性を仕事として適用できる技能も必要になる。

このような分野で日本CFO協会並びにAFPは重要な役割を果たし得ると考えている。将来は、企業の財務管理が正しい知識と相応しい能力のある人たちに任されることを証明するなんらかの認証が必要だと考えている。

経営者は、「ノアの原則」に従うことが必要だ。それは、「雨が降ることを予測すること」より、とにかく、「箱舟を作ること」の方が重要だということだ。

AFPは日本CFO協会と協力しながら、日本における「箱舟作り」に貢献したいと考えている。



SOX法対応の実際 ケーススタディー



ゲイリー・ケイブレック氏
ゼロックス・コトポレイション
ヴァイスプレジデント&チーフアカウンティングオフィサー

ていることだ。つまりこの法律は内部統制だけに
関係するのではなく、広範な内容を持つ法律
だと理解すべきだ。

米国の経済界は、このSOX法をおおむね是
認している。四〇四条には内部統制と報告義務
についての記述があるが、これによって生じる
作業量は相当影響を受けており、やはりこの負
担については少し困るといったところである。
また、導入費用が効果に見合うものかという議
論も出てきている。トータルなSOX法のコス
トや追加監査費等の間接費を算出し、時価総
額に与える影響等を試算しているケースもあ
る。経済的なコストはもろろんのこと、とにか
くコストが非常に高い。これはやはり真剣に考
えるべき問題である。

SOX法にはさまざまな側面がある
本日はSOX法四〇四条を中心に、経営者と
して何を知っていなければならぬかという点
に重点をおいて話したい。
SOX法そのものは六六ページから構成され
ているが、基本的なドラフトは三日間で作成さ
れた。その後数カ月のプロセスを経て立法化さ
れたが、基本的には最初のドラフトとほとんど
変わらない内容だということである。興味深い
のは、ブッシュ大統領がこの法律にサインした
時に「詐欺(Fraud)」という言葉を何度も使っ

て何をすべきかが分かってくる、そういう性質
のものだと思う。

**内容は難しくないが
対応には膨大な作業が必要**

いずれにせよ、SOX法が施行されれば当然
それに対応する必要がある。すでに監査法人
から「SOX法は大変ですよ」と言われている
方も多くいるかもしれない。しかし知的な意味
では、SOX法は決して難しいものではない。
対応に非常に時間と手間がかかるといった“大
変さ”だけだ。それではSOX法への対応で重
要なポイントとは何なのだろうか。ここではゼ
ロックスの経験を元に、いくつかの教訓を引き
出してみたいと思う。

もちろんSOX法には大きなメリットもあ
る。たとえば私のようなアカウンティングの責
任者にとっては、数字について自信を持つこと
ができる。SOX法に適切な形でアプローチす
ることで、きっちりとした自己評価を下せると
いうわけである。SOX法は、ちょうどY2
K、二〇〇〇年問題と同じようなもので、さま
ざまなことを整理しなくてはならず、その過程

まず、CEOがSOX法遵守を重視しなくて
はならないということだ。SOX法導入をうま
くやっている企業、時間通りにやっている企業
は、言行一致でCEOがSOX法は重要だと言
っている。そこでまず、専門のプログラム・オフ
イスを作り、その上で活動管理をするべきであ
る。ゼロックスの場合は、本社のプログラムチ
ームは私の直轄で、方針の策定をする。私の下
にグローバル・プログラムオフィスを担当する人
間がいて、その下に地域(北米・ヨーロッパ)のオ
フィスがある。また、主要国にもプログラム・
オフィスを置いていて、作業チームがすべての取
引と会計をカバーしている。今回のSOX法
関係で、世界中で内部統制の専門家がピーク時
に70名にまで達した。

特集 CFO Conference

2005年7月13日(水)にパレスホテル(東京・千代田区)で開催されたCFO Conferenceでの講演内容を編集したものです。

次に、内部監査をどのように利用するかということを説明したい。内部監査には、内部監査としての役割と任務がある。ゼロックスの場合、仕事のポリシーが大きかった二〇〇四年までは内部監査部門でサポートを続けてきたが、二〇〇六年以降は直接SOX法関係の仕事は行わない予定だ。ビジネスユニット、子会社の方でもちゃんとできるようになったからである。SOX法対応を始めるときには、短期的には内部監査部門が役に立つけれども、基本的には内部監査は内部監査を担当させるべきだと思う。

内部統制の鍵は コントロールと文書化

実際に内部統制の確立に向けた作業を進めていくと、一体どこにキーコントロールを置くのかという疑問が出てくる。SOX法の初年度においては、文書化、それから文書の収集という問題があるのだ。文書化はできればあまり詳しくならないほうがいいと思う。その上で、とにかく必要な時間を割いて、そして重要なコントロールを特定する。これが非常に時間の有効利用になる。キーコントロールを明確化するだけでも、最初の作業の三分の二ぐらいが費やされた。鍵を握るのは、何をコントロールの対象として、どのように文書化するかということに気がつくはずだ。コントロールの対象としては、ビジネスと会計があるが、この二つのコントロールを明確に区別することが重要である。

ここで文書化の課題について説明したい。大

企業の場合、文書化と文書の収集には最初は膨大な作業量が費やされるはずである。大企業では数十万という文書が内部統制に関係するため、これらをどのように集めて管理するか、そして実際どのように引き出していくかは、作業現場の生産性という意味で重要なポイントとなるからだ。いい文書管理のプロセスがあれば、時間の節約が可能になる。初年度は大変な作業になるかもしれないが、それ以降は作業量を抑制できるし、アウトソースすることも可能になる。そういう意味でも初年度が重要だ。ゼロックスはその点、非常に幸運だった。文書管理プロセスに関するサービスを販売しているドキュメント・カンパニーだったからである。今回のSOX法への対応でも、自社製品やソリューションを活用することができた。



コントロール、統制のテストについてだが、文

書化で示したコントロールが本当に機能しているかどうかテストする、それが目的だ。その際、もしうまく機能しないならば、それが何かを特定しなくてはならない。すなわち、そのコントロールがうまく機能しなかった場合、どのようなエクスプोजチャーがあり、バックアップ・コントロールで減らすことができるのか、などを精査しなければならない。

最後に

米国SOX法を導入したり、今後日本が本質的に米国と同じ制度を採択することになるとしたら、何を考えるべきだろうか。

まず、コントロール上の最大のリスクがどこにあるか、そして最も重要な事業部門はどこにあるのかを見極めてもらいたい。重要な事業部門が必ずしも最大のコントロールのリスクを示すものではないかもしれない。次に、どの程度の頻度でやるか、また初年度は何をするのかをしっかりと考えることが重要だ。重要なコントロールを特定しろと言ったが、それは十分時間をかける価値のある作業だ。初年度でやったことがずっと影響を及ぼすことになるからだ。最後に、内部の作業と外部のコンサルタントの関係をどうするか、どの程度外部に委託するか、またどの程度早く済ませたいかといったことをしっかりと考慮するべきである。

SOX法は決して知的に難しいものではないが膨大な作業が必要になる。これを過小評価せず、適切なシステムを構築することが必要なのだ。