

日本らしい 内部統制モデルの 実現に向けて

J-SOX法と公開草案の概要

— 今回の公開草案の公表までには、米国のSOX法をベンチマークとした上で、さまざまな議論があったと思います。どういった議論があった、どういったところが違うのでしょうか？

鈴木 私がメンバーとして参加している金融庁の内部統制部会では、なるべく企業の負担を減らすという姿勢を当初からずっと出していました。実際の米国のケースや、SECのラウンドテーブルなどでの反省点を踏まえて、基本的には実効性の高いルールに

しないと根付かないのではないかというのが部会の一貫したスタンスです。

今回の公開草案の重要なポイントは三つ。まず、経営者が自ら内部統制を評価すること、つまりトップダウンのリスクアプローチをとること、なるべく範囲を絞り込むことが作業を減らすことになると。二番目は、

いわゆる内部統制の守備範囲は非常に広いので、主要なコントロール、いわゆるキーコントロールにフォーカスして見ていくという考え方をとっていて、瑣末な内部統制まで全部見ていくということではないこと。三つ目は、ダイレクトレポーテイングという形でなく、基本的には企業が自ら評価したものを監査人がそれに対して保証を与えるという形をとろうということです。

米国では、企業が一生懸命これだけやったのに、監査人が来て違うところを一生懸命にほじくり返して、また違うことを言うてくるようなことがあ

本年七月一三日、金融庁の企業会計審議会

内部統制部会が「財務報告に係わる内部統制の評価および監査基準（公開草案）」を公表してから五カ月。内部統制の重要性は連日新聞紙面やビジネス誌で取り上げられている。また日本公認会計士協会では、来年三月を目処にガイドラインの公開草案を出すことが予定されている。こうした状況の中、内部統制の再考に取り組まれるCFOの方々にとって、現段階で踏まえておくべきポイントは何か？富士ゼロックスが一〇月に開催した経営革新セミナー「内部統制とリスクマネジメント」の内容をもとに、誌上対談として紹介する。



鈴木輝夫 氏
あずさ監査法人
経営改革支援本部長

ったようですが、企業がやったものなるべく使って監査してくださいというのがこの公開草案の趣旨で、その結果、なるべく負荷が減るようにという構成になっています。最後に監査人と会社のコミュニケーションも範囲の決定などで、なるべく頻繁に行なうべきだということも入っています。結果的にリスクを絞り込んだ形での文書化ができ、会社にとってもプラスが増えることを期待しています。

米国SOX法の現状と将来

——米国ではSOX法対応ということで膨大なコストがかかったと聞いています。SOX法は現状

どのように受け入れられているのか、また、SOX法はこれからどのように進んでいくのでしょうか？

ギャラガー SOX法について米国実業界から起こっている不満は、さまざまなことがリスクを十分に加味されず評価され、実態が重視されていないといった点と、大きなシステムを期末に導入した場合など、十分な時間がないので、そのシステムやプロセスにコントロールが機能しているのかいないのが証明できず、それがひとつの不備となってシステムの導入が遅れてしまうことでした。現在は、期末のシステム導入の件を除いてほとんど対応済みです。



ピーター・ギャラガー 氏
ゼロックス・コーポレーション
ディレクター&グローバルインターナショナルコントロール

これからのSOX法について言えば、トップダウンのリスクアプローチをよりサポートすることが不可欠です。まず、その企業の全社レベルでの統制の強みをしっかり見て、そこからプロセスレベルの統制に入っていく。その結果、その企業が進化し、監査人がリスクベースのアプローチをもっと許容することになる。そうすれば文書化のところにもっと時間がかけら

れ、本当にリスクのあるところに集中できるようになるでしょう。

こうした米国での反省が今後の日本のSOX法に反映され、また企業の側も米国の事例をベンチマークとして活用すれば、コストの面でも大きなメリットを享受できると思います。

内部統制の本質は 企業の持続的成長を促すこと

——米国企業では、内部統制のプロセスをすべて文書化することで、業務の効率化に繋がったとか、あるいはもう一歩進んで、内部統制プロセスの強化を企業価値の向上に繋がっているという、かなり積極的な動きも出て来ていると聞きます。そのような状況も踏まえ、今後の内部統制の進むべき方向についてどのようにお考えでしょうか？

鈴木 日本企業でいえば、それなりの内部統制というのは、文書化はされていなくても「ある」と思います。ただ、それを文書化して、体系立てて見てゆくことが今まではなかったのであって、むしろそれを持つことは日本企業がより強くなることにつながると思います。例えば米国エンロンのケースでも、外から見るとコーポレートガバナンスとしては最高の会社であったのにもかかわらず、実際に中はどう腐っていったんでしょう。結果はあのようなことになってしまったわけです。ですから、その辺のところを十分考えながら、経営者として自覚を持ち、自分の力で内部統制を一度作ってみるということは重要な意味があるし、

そこからまた日本企業は持続的に成長していけると思っています。

統制環境とCSR

——内部統制の基本要素の中でも統制環境が一番はじめのところに来ています。何故、統制環境が重要なのか、組織と人、CSR、内部統制の評価との関係でどうでしょうか？

ギヤラガー ゼロックス社では、SOX法を遵守して倫理を社内全体に浸透させることを狙いとして、エンタープライズ・リスクマネジメントオフィスを設置しました。メンバーは八名。非常に経験豊富な実績を上げたビジネスマンばかりで、その長は、責任者、つまりCEOに直接レポートします。

このオフィスの具体的な責任・活動は二つあります。一つは、全社的に倫理観の調査を行なうこと。毎月、ランダムに行ない、全世界を対象に秘密に行なっています。もう一つは、エシックス・ホットラインというもので、内部通報とよくいわれます。このようなプロセスを持つと、残念ながら多くの苦情があり、重要なものもあれば比較的小さな問題まで上がってきってしまうという問題もあります。しかし、例えば遠くにある小さな子会社で、ゼネラルマネージャーがある特定な環境で非常に権威主義者になってしまい、従業員と上手にいかないケースがあった場合、そのような子会社は、SOX法のテスト結果では正しいように見えてしまうかもしれませんが、実際には不正行為

が行なわれているかもしれないのです。まだまだ改善の余地はありますが、リスクマネジメントオフィスではこのようなケースも含めて、世界的に実施調査しています。

水野 昨今のさまざまな事件を見て感じるこ

ですが、社会的な大惨事は、一瞬にして企業の価値、社会的な信頼をなくしてしまいます。こうした中で、CSRはコーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティといいながらも、コーポレートの基本は人だから、やはり個人、つまり従業員が企業の社会的責任をどう考えているかが問われます。特に内部統制においては、企業の責任というものの自体を、どう従業員が正確に認識し、さらに教育をしているかが大切です。従来であれば、まったく文章に残さ

なくても倫理観をもつて行なえばある程度防げるはずだという考えでも通用したかもしれません。今の時代は、個、つまり人に係わるモラルリスクをきっちり押さえ、CSRにつながるっていくようなコーポレート・レスポンスビリティ（CR）をとらえて、内部統制を推進してゆくことが重要だと



水野雅弘 氏
株式会社テレフォニー
代表取締役社長

思います。

その意味では、今までは単純に利益を確保する、収益を上げるといった点からの生産性や各人のキープフォーマンスという指標でしたが、これからは、リスクという観点から見たときに、どこまでそれを軽減させられるのかというアプローチからの組織のパフォーマンスを計っていく指標を全社的に構築することが大切になるのではないのでしょうか。

鈴木 私たちが監査する場合、最初に全社的な内部統制の評価を行ないます。実際に組織レベルでどういう倫理的な価値、取締役会、コーポレートガバナンスがとられているのか見ていき、その次に業務プロセスのレベル、販売プロセスでどう

なのかなというようなことを見ていくわけです。入り口は財務報告ですが、実際の内部統制というのは業務プロセスの中にあるわけで、最終的には連結ベースで見た上で、こちらからさまざまな質問を投げかけ、証拠書類や、証拠資料を出していただくこととなります。

内部統制とITの活用

—日本のフレームワークの中には米国と違い、ITの対応が入りました。内部統制の目的と具体的なITの活用はどのような関係がありますか？

水野 内部統制の目的は、当然のことながら財務報告の信頼性であり、コンプライアンスの遵守であり、また業務の有効性・効率性を図っていくことです。しかしどこに向かって走るか、目標をしっかりと置かないとコストがかかるばかりか、J-SOXがあるから内部統制をしなくてはいいけないと、本末転倒になるケースも出てきます。経営者自らが、リーダーシップを発揮してトップダウンでその目標値・その仕組みを明確に従業員まで正しく伝え、そしてその結果を評価したものをデイスクローズしていくサイクルを作り上げることが極めて重要になります。

日本のフレームワークの中においては、ITの対応という構成要素が入っていますが、業務の効率性といったコストを抑える為のIT戦略だけでなく、ほんとうに透明性・健全性もしくは社会性ということを見据えた上での内部統制に向けて、全社を上げて進めることが重要です。そのために

は、文書化に併せて徹底した記録管理、いわゆるエビデンスとなる証拠書類を文書化で定義した業務プロセスと紐づけて記録管理ができ、その結果としてトレーサビリティも実現する情報インフラが必要だと思っています。購買にしても販売にして

PR

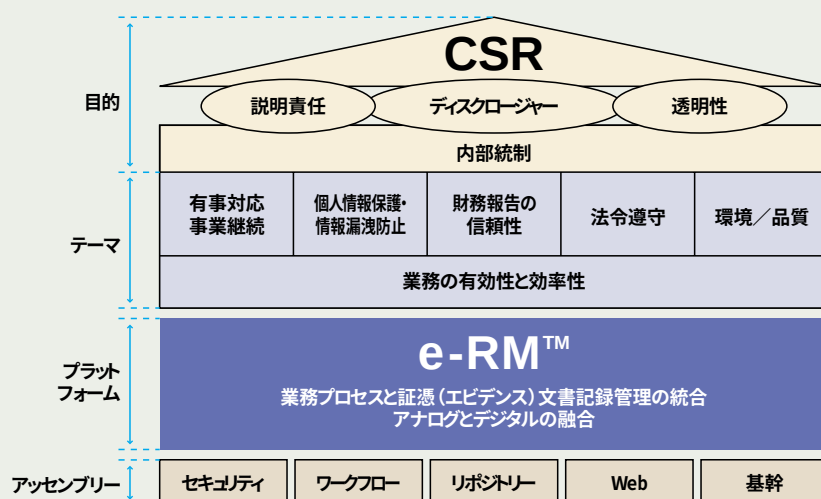
富士ゼロックスが提唱するe-RM

内部統制や情報ガバナンスを強化する上で欠かせないのが、企業活動のトレーサビリティを実現することです。社内には意思決定や業務プロセスに関する膨大な基幹データとドキュメントが存在しますが、これらを証拠として記録し、統合的に管理する情報基盤が求められるのです。そのために富士ゼロックスが構築中なのが「e-RM (Electronic-Records Management)」です。

e-RMとは、企業活動の結果である財務データや業務プロセスの証左となる文書など、企業活動に関係する情報書類を紐付けし、一元的に電子記録管理すると同時に、管理情報のレポートや企業活動の履歴を可能にする仕組みのこと。これによって企業経営における説明責任や透明性を、高いレベルで担保できるようになります。それは、事業活動の証拠となる文書を、業務プロセスと連携した「記録」として適切に管理することで、ステークホルダーがその記録を必要とした際に、即時公開できるようになるからです。

またe-RMは、財務報告の信頼性を担保するというだけでなく、環境品質、法令遵守、事業継続といった側面においても、高度な要求に対応する仕組みです。まさに企業品質を高めるための基盤として、重要な役割を果たすと考えています。

も、部門間における業務プロセスにおいて、しっかりと証跡の記録管理を行ない、その上で内部統制評価書を作り上げることができる仕組みとして、ITの活用を考えるべきなのではないでしょうか。



富士ゼロックス株式会社 お問い合わせは 0120-274-100 まで [受付時間] 9:00~12:00、13:00~17:00(土、日、祝日を除く)