

内部統制 どう埋め込むか

〇二年の米国企業改革法（SOX法）を契機として、わが国でも企業の内部統制を強化する動きが活発化している。昨年、金融庁企業会計審議会が財務報告の信頼性を強化する「J-SOX」を公表したのに続いて、この五月にも施行される」とみられる新会社法はすべての大会社に内部統制システム

の基本方針の決定を取締役会で行うよう義務づけている。この三月期以降には地域金融機関も含めて財務報告に代表者確認書添付が義務づけられる（〇三年四月施行の内閣府令）。内部統制の目的とその本質は何か。また、企業経営および金融機関経営はどう対応すべきなのか。

松下電器産業における

グローバル連結ベースでの内部統制

自己点検 監査責任者の評価 事業ドメイン社長が内部宣誓

松下電器産業は米国企業改革法が本格適用される〇七年三月期に先駆け、〇五・〇六年三月期からグループの全事業場で本格的な内部統制の有効性確認手続を実行に移している。ポイントは毎期あらゆる業務で担当者が内部統制手続の整備・運用状況を自己点検し、それを事業ドメインごとに配置された監査責任者が評価する仕組みを設けたことにある。これを受けて事業ドメイン社長がCEOに内部宣誓を行うことにより、CEOがグローバル連結ベースで内部統制の有効性を確認することを可能にした。

松下電器産業
専務取締役 CFO

川上 徹也



〇二年七月の

SOX法成立に対応

エンロン、ワールドコム、ゼロックスなどの不正会計に起因する企業不信を受け、二〇〇二

年七月に米国企業改革法（SOX法：Sarbanes Oxley Act of 2002）が成立した。

アメリカで株式を上場する日

本企業にとつては、「監査委員

会」の設置（三〇一条）、「ディ

応することが課題になった。

松下電器産業では「ニューヨーク証券取引所に上場している

以上、規制対応はやむをえない」という考えの一方、「本来

行われるべきことが本場にきち

（四〇四条）などの条項に対

スクロージャー体制に関するCFO・CFO宣誓書の添付義務（三〇二条）、経営者による内部統制の評価と年次報告書（フォーム20-F）への掲載義務

企業不祥事を未然に防止する社内システム

銀行はすでにある内部統制を強化する好機

IBMビジネスコンサルティングサービス
マネージングコンサルタント

近藤 利昭



有名企業の不祥事が続くなか、新会社法や証券取引法など内部統制に関連する法制化が進められている。内部統制に求められるものは多いが、キーワードは「アカウンタビリティ（説明責任）」だ。不可避なコストととらえずに企業価値を高める将来への投資と考え、身の丈にあった内部統制を構築することが喫緊の課題である。

統制環境に起因する事件

いま、まさに企業に内部統制が求められる時代である。続発する粉飾決算、財務報告の虚偽記載、競争原理を逸脱した談合事件、総会屋に対する利益供与など会社ぐるみの犯罪から、顧客預金の巨額横領、詐欺といった金融機関職員の不正行為まで大きな社会問題となっている。社会生活に甚大な影響を与えたシステム障害も記憶に新しい。昨年八月、経済産業省「企業

行動の開示・評価に関する研究会」がとりまとめた中間報告「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について 構築及び開示のための指針」では、最近の企業不祥事をCOSO（米国トレッドウェイ委員会組織委員会の頭文字）内部統制の構成要素別に分析している（表1）。

この調査では、おもに内部統制の核となる統制環境に起因する事故・事件が多いとの結果が示されている。企業経営者に

は、内部統制の構築や再設計、対外的・対内的に強く求められるアカウンタビリティ（説明責任）、適正な情報開示、透明性の高い企業経営が喫緊の課題として求められる。これら企業不祥事の発生を未然に防止するために社内構築されるシステムが「内部統制」と呼ばれるものである。

健全な経営を推進する

歯車

「内部統制」とは一言で表わせば「プロセス」ということに

なる。英語のInternal Controlを訳したものだ。統制という語感が厳しくむずかしい印象を与える。COSOでは「内部統制は、(1)業務の有効性・効率性、(2)財務報告の信頼性、(3)関連法規の遵守といった目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会や経営者その他の構成員によって遂行されるプロセス」と定義されるが、わかりにくい。

内部統制は、ある単一的な事象や状況を示すものではなく、

業務システムと連携し、 リスクを可視化して経営効率化

期待CFの増加とリスクの低下を通じて株主価値上昇へ

企業は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」（経営資源）を事業に投入して付加価値を生み出す仕組みである。こうした経営資源のあり方が変化しているため、内部統制が重要になると考えられる。内部統制は期待キャッシュフローの増加とリスクプレミアム（リスク）の低下を通じて、株主価値上昇に寄与しつゝ。

あすかアセットマネジメント
チーフファンドマネージャー

光定 洋介

コーポレートガバナンス の一手法

企業は、その事業に「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」といった経営資源を投入し、社会の枠組みのなかで付加価値を生み出し、企業価値を最大化する経営目標をもっている。この経営目標達成のために、経営資源の配分と取引決定の広範なコントロール（業務執行権）をもつのが

経営陣であり、経営陣には株主から付託された広範な権限があると同時にそれを運営する責任がある。

内部統制とは、企業が社内の業務活動や組織運営のあり方を自ら統制し、株主や取引先などステーク・ホルダーの信頼を高める手法であり、コーポレートガバナンスの一つである。コーポレートガバナンスとは、企業価値最大化の目標に対して、企

業の行動をコントロールするメカニズムである。このメカニズムには、株主やメインバンクに代表される債権者が会社の外部からコントロールするメカニズムと、取締役会による規律付けや内部統制のように会社の内部からコントロールするメカニズムがある（別表）。

企業の粉飾決算や法令違反事件の発生は、当該企業の株価下落といったたんなる株式価値の

減少だけではなく、企業をとりまくさまざまなステーク・ホルダーに重大な悪影響をもたらす。このステーク・ホルダーの範囲は、株主、債権者、顧客、役員、取引先、消費者、規制当局などに加え、企業活動の広域化・国際化に伴い直接・間接に企業活動に関連する新たな利害関係者や環境問題に代表される地域社会へと広がりをもせている。

「文書化」の作業は現場のBPRと考えよ

内部統制は経営者自らの身を守る

新生銀行 監査部長
毛利 直広



「内部統制システム」は、何か新しいものを作り出すことではない。いままで組織を正常に機能させてきた管理や監督手法を経営者自らが見直し、そこに経営者の考えを吹き込み、またほころんだところを継続的に修正していく作業である。そのために、内部統制の「文書化」や内部監査部門を有効に使うべきである。

すでに対応できている
はずのもの

いま、日本中の企業やIT・監査関連業界で「内部統制をどう構築するか」が話題となっている。新会社法でも「内部統制システム」の確立が要求されている。金融界でも戸惑いが多いようだが、一連の内部統制で求められる内容はすべて、金融検査マニュアルなどのもとなつたCSOレポートの流れをくむものである。それらは、日常の業務を遂行するうえで存在してしかるべき管理や監督である。したがって金融庁の監督を受けながら内部管理態勢を整備していること、市場の信頼を得なければいけない立場にあることなどを考えれば、すでに対応

できているはずのものである。

いま内部統制の確立が求められているのは、現状の内部統制に問題があるからにほかならない。内部統制とは経営者が先頭に立って取り組むべき課題である。大和銀行事件の大阪高裁の判決文にもあったように、「内部統制システムの構築および実施は、証券取引業務を行う銀行の業務執行取締役（平取締役および監査役）についても同様」にとつて、その基本的な組織運営のあり方にかかわる重要な任務である。したがって、金融機関という器を預かる経営者は、「自主的に確立すべきもの」に対して制度上の要請がなされていることの重要性を認識する必要がある。

新生銀行は委員会等設置会社

であり、内部統制規定を備えている。内部統制規定は取締役会の内部統制に関する責任や、監査委員会に関する事項、情報管理やコンプライアンスおよび内部監査を含んでいる。また、法令や社会的規範の遵守および新生グループの企業風土醸成のために「企業倫理憲章」を決定し、周知している。さらに組織の指針となる「新生バリュー」にも「誠実さ」と「責任」を含み、「リスク・マネジメント、コンプライアンス、コントロー」ル、顧客保護の堅実な適用を含めた結果に責任をもつ」と明記している。

「文書化」を
業務効率化の契機として

内部統制の構築については