

企業不祥事に見る 内部統制のポイント

(株)キャピタルストラテジー・コンサルティング(商工研相談業務委嘱先)公認会計士

高橋俊匡



Q

内部統制という言葉はよく耳にしますが、どのような仕組みなのでしょう。また、内部統制があっても不祥事がなくならないのはなぜでしょうか。

A

内部統制とは、(a)業務の有効性及び効率性、(b)財務報告の信頼性、(c)事業活動に関わる法令等の遵守、(d)資産の保全——の四つの目的を達成す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、六つの基本要素(図表①)から構成される仕組みであると内部統制基準では定義しています。四つの目的と六つの基本要素を図で示すと図表②のようになります。

1. 法制化とその本質

内部統制が注目されたきっかけは、アメリカでのエンロン事件(二〇〇一年)やワールドコム事件(〇二年)といった巨額粉飾事件の多発です。ここ企業改革法とも呼ばれるU-S-O-X法が〇二年に制定されました。同様な企業不祥事が問題となっていた日本でも、同法をベースに独自の内部統制報告制度であるJ-S-O-Xが導入されることになりました。図表②における「資産の保全」の目的および基本的要素である「ITへの対応」はJ-S-O-Xのみに規定されています。

上場企業では、財務報告に係る内部統制について、会計監査人による内部統制監査が義務付けられています。重要なことは、内部統制はまったく新しい概念ではなく、J-S-O-X導入以前から企業内部に存在する仕組みであるということです。中小企

業の場合は、内部統制を「内部管理体制」と読み替え、四つの目的も、

- (a) 業務の目的を達成するため十分に効果があるかを確かめ、少ない投資で実現するか
 - (b) 正しい決算報告を行っているか
 - (c) 違法な行為を行って商売をしていないか
 - (d) 社内の人が勝手に金銭や商品を使ったり持ちだせないようにしているか
- とするとわかりやすくなるかと思えます。

2. 最近の不祥事例を見る

内部統制報告制度が法制化したとしても整備運用の主体は一体的には会社であるため、限界も存在します(図表③)。

最近の会社不祥事では、日本年金機構における不正アクセス

による情報流出事案、東芝の不適切会計問題が思い浮かびます。日本年金機構の事案は、標的型メール攻撃と呼ばれる外部からのウイルスメールを職員が開封したことによって、ウイルス感染した共有サーバーから個人年金番号等の個人情報が出るといったものでした。

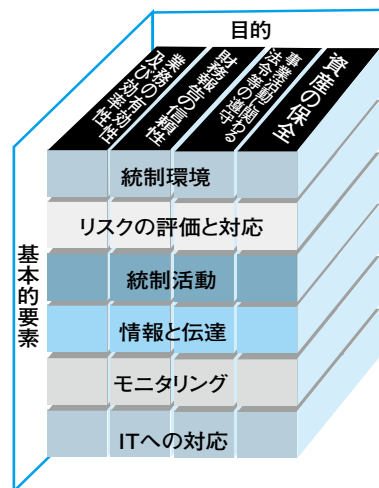
これを内部統制の目的(c)の「事業活動に関わる法令等の遵守」に含まれる個人情報保護法遵守について、各々の基本要素を見ていくと、(i)個人情報についての認識が甘い組織風土、(ii)個人情報流出リスクへの対応が未整備、(iii)現場に対するガバナンスが不十分、(iv)日々の営業情報の適時報告と共有の欠如、(v)情報セキュリティや個人情報に関する自己点検における実効性の欠如、(vi)情報セキュリティに対する脆弱性の存在——という不備が生じていました。

同じように、東芝の事案でも「当社経営トップ層による目標必達のプレッシャー、上司の意向に逆らうことができない企業風土、経営者における適切な会計処理に向けての意識の欠如

図表① 内部統制の基本的要素

基本的要素	内容
(i) 統制環境	組織の気風を決定し、統制に対する組織内のすべての者の意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリングおよびITへの対応に影響を及ぼす基盤
(ii) リスクの評価と対応	リスクの評価とは組織の目標達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析および評価するプロセス。リスクへの対応とはリスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセス
(iii) 統制活動	経営者の命令および指示が適切に実行されることを確保するために定める方針および手続き
(iv) 情報と伝達	必要な情報が識別、把握および処理され、組織内外および関係者相互に正しく伝えられることを確保すること
(v) モニタリング	内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス
(vi) ITへの対応	組織目標を達成するために、あらかじめ適切な方針および手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応すること

図表② 4つの目的と6つの基本要素



などの複合的な要因があいまって：内部統制が無効化され、当社の会計処理基準が適切に運用されていないかかったことにより発生したものであります」と同社が発表した「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせ」には記載されています。これも目的(b)の財務報告の信頼性が害され、その要因として(i)～(vi)の基本的要素が有効に機能していなかったということなのです。

また、本事業が年金機構の事業と異なり、特筆されるべきは、経営者による内部統制が無効化されていたということなのです。前述した、内部統

制の固有の限界が顕在化した事案といえます。

3. 内部統制を有効に機能させるために

以上を踏まえて、有効な内部統制を機能させる上で重要なポイントは二つあると考えます。

① 内部統制の意義の正しい理解

上場企業では内部監査報告制度が浸透しましたが、内部統制を正しく運用すると普段の事務負担が増加するという印象を受けないと感じます。確かに、例えば二重チェックをした証跡(サインや押印)を残すことが必要とされることがあります。ただし、重要なことは判を押す証跡を残すことではありません。担当者が行った業務が適切であることを上長が間違いなく確認することが一番重要であり、その結果として、第三者にも確認が可能な証跡を残すというのが、あるべき内部統制のかたちです。

② 費用対効果を考えた内部統制の整備および運用

内部統制というのは、望ましい姿というのがありますが、す

図表③ 内部統制の固有の限界

- ① 判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある
- ② 当初想定していなかった組織内外の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある
- ③ 内部統制の整備および運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる
- ④ 経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがある

べての会社がその望ましい内部統制の仕組みにする必要があるわけではありません。業種や会社規模によって、リスクの所在や程度が異なるからです。

また、現場で過度な負担となるような内部統制は望ましいものとはいえません。そのため、会社ごとに内部統制のかたちは異なるものであり、コストをかけて過度な負担となる内部統制はかえって形骸化させる恐れがあるため、避けるべきです。

以上の点は、上場企業はもちろん、中小企業においても同様に内部管理体制を構築する際に意識を置いて整備運用することとなり、有効な体制が機能するものとなります。