

第二部 パネルディスカッション

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題

－2008年度の強制適用を踏まえて－

《コーディネーター》

青山学院大学大学院教授

八田 進二

《パネリスト》（お名前50音順）

大和証券SMB C株式会社 事業調査部長 シニアコーポレートアナリスト

引頭 麻実

太陽A S G監査法人 総括代表社員

梶川 融

株式会社東京証券取引所 常務取締役 最高自主規制責任者

長友 英資

キッコーマン株式会社 常務執行役員 経営企画室長

堀切 功章



多賀谷 たいへん長らくお待たせいたしました。ただいまより、プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム第二部を開始いたします。

第一部では会社法の側面からお話をいただきましたが、第二部では金融商品取引法の側面から、内部統制制度導入の現状と課題について、企業経営、投資家、取引所、そして監査の視点から、各界の最前線にいらっしゃる方々にお話を頂戴したいと思います。それではさっそくご登壇いただきましょう。

本日のコーディネーターは、金融庁企業会計審議会内部統制部会部会長の青山学院大学大学院教授、八田進二様です。

なお、ご登壇いただいた皆様のご略歴に関しましては、お手元の資料をご覧ください（54、55頁参照）。

それではここからは進行役を八田先生にお願いしたいと思います。それではよろしく願いいたします。

《はじめに》

八田 ご紹介いただきました、青山学院大学の八田です。

これから第二部はパネルディスカッション、「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題」ということで、まさに去る11月21日、一般事業会社の関係者の方々は待ちに待ったといえますが、首を長くしてという状況がふ

さわしいのかもしれませんが、金融庁企業会計審議会内部統制部会で進めてまいりました、内部統制に関する実施基準案の公開草案が公表になりました。2008年度の強制適用ということですが、実際には来年2007年4月1日が適用前年度のため、もうすでに試行段階に入っております。したがって、実践の部分で議論をしていかなければいけないということから、今日このテーマが与えられたと思います。

そこで、これから4名のパネリストの方々と討論をさせていただきますが、進め方に関しまして一、二、先にご説明させていただきます。

最初に私のほうで今回の制度に関する概要を、非常に急ぎ足ではございますが、ご説明させていただきます。次に、各パネリストの方々に、短い時間ではありますが、このテーマに即してお考えになっている現時点でのスタンス、あるいは問題提起等につきましてご報告をいただき、その中でコアになるテーマを抽出いたしまして、後半の方での討論をさせていただきたいと思っております。

《内部統制制度を巡る現状・経緯》

今日は11月21日に公表された実施基準の公開草案のポイントをまとめた資料をお配りしています（追加配布のパワーポイント資料／38～43頁参照）。これに即しまし

て、私のほうで簡単に今回の制度についてご説明をし、これからの討論に関する道筋を示させていただきたいと思えます。

また、こういった大勢の会場ですと、内部統制に関するご理解にも非常に温度差があるということを常々感じておりますので、金融商品取引法の中における制度がどのような視点で導入され、そして今、どのような状況になっているのかのまとめも、一応、参考資料として作成しておきました（44～53頁参照）。

ご案内のように、11月21日、全93ページにわたるこの実施基準の公開草案が公表になりました。そして、ちょうど1か月後の12月20日までコメント招聘期間が設定されておりますので、関係者の皆様も十分にお読みいただけることになったわけです。これにつきましては、ちょうど1年前の2005年の12月8日ですが、28ページものの、いわゆる部会の基準案というものが公表されており、ここでは三つの柱での内部統制に関する基準案の体系になっておりました。

一つがいわゆる内部統制に関して共通の認識を持っていただくための内部統制の基本的枠組みに関するところ。二つ目が、実際に企業側のほうにおいて依拠していただくという観点での、財務報告に係る内部統制の評価及び報告の基準というものです。そして三つ目が監査の基準です。

したがって、それに即して今回の実施基準の公開草案も3本柱で構成されているというわけです。2005年12月、この部会案が成立したときに、その後の作業として当局は、実施基準に係る主な検討項目として28項目を列挙しました。結果的にはこれに一つひとつ丁寧に答えるかたちで、今回、実施基準が策定されているとご理解いただければよろしいかと思います。

ちなみにこの制度は、私が縷々申し上げるまでもなく、2006年の6月に成立し公布になっております金融商品取引法の中で規定されることとなった、企業内容等の開示制度の整備、いわゆるディスクロージャー制度の整備のために導入が図られたものであり、そこでは二つの大きな柱が打ち込まれました。一つは四半期開示報告制度、いわゆる四半期報告とそれに対するレビューです。

そしてもう一つが、これまで経験したことのない内部統制報告制度です。そこでは「内部統制」という言葉を直接的に使うのではなく、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価制度」と

称しています。一方、この5月から施行になりました会社法の中でも、違った言い回しではありますが同様の内部統制問題が取り上げられています。しかし、これにつきましては中村弁護士から詳細なご説明と、金融商品取引法におけるその基本的な考え方で、すでにご説明がありましたので、私も後半のほうであまりお話をすることがないのではないかとこの気持ちを持っておりません。

この金融商品取引法の中で述べられている評価制度に関する報告の開示、これが今回の内部統制報告制度であり、四半期報告制度と併せた両方の開示制度に関しては、やはり企業側において一定の準備期間、あるいは作業期間が必要であろうということから、約2年、据え置いたかたちの2008年4月1日開始の事業年度から適用になるということです。そこで今まさにその準備段階で、皆さん方は取り組んでおられるわけです。

ところでこの93ページからなる実施基準案の策定のポイントは、あらためて申すまでもなく、まず基本的な考え方として、内部統制というものは各個別の企業において整備、構築する場合に、これは個々の組織が置かれた環境や事業の特性等によって異なるものであり、すべての組織に適合するものを一律に示すようなことはできない、ということです。例えば、今回の実施基準を待ちかねていた方の中には、料理本のレシピのように、ただそれに従っておけば何か自分のところの内部統制が構築できると思いになっていた方がいるかもしれませんが、そういうものは出す必要もないし、出るわけもないし、出してもらっても困るわけです。

ということは、ある程度のミニマムな部分の、ここだけは省いてもらっては困るという視点、そして、あとはその上に各自各様、知恵と創意工夫を凝らして、よりよい経営ができる方策を構築してもらいたいという視点での規定になっているということです。しかし、その場合であっても、全く裁量の部分だけに任せればなしにしてしまうと、やはり足並みがそろわないという観点から、今回はこれを標準化という一点が指向されたというように理解できると思います。

加えて、米国での実務対応の中で最も批判的な部分というのは、やはりコストの課題です。これにつきましては昨年度の部会案でも、やはりコスト効率を考える内部統制を考えていくのだということから、制度の実効性を保った上でのコスト効率的な対応を指向しているという

ことです。後でもご説明申し上げますが、今回の実施基準案では、おそらく金融庁がこれまで公表した文書の中ではなかったであろう、具体的な数値というものが複数示されています。

これは示すことによって、プラスマイナス両方の意味があると思います。例えば数値を示すと、それが一定の目標、最高水準になって、ここまでやればいいんだね、あるいはこれですべて免責されるんだねというような安易に考える向きも想定されるということです。かといって、逆に何もないと、我々は何を最低限、ミニマムスタンダードとしてやればいいのかわからない。こういう両方があるわけですが、この数値を、注意書きの中ではありますが、挿入したことにつきましては、おそらく当局を含む内部統制部会の大英断ではないかと思っています。そしてこれについては、やはり私が耳にする限り、一般事業会社の方々から見ると、非常に好意的に受け取っていただいているようです。ある程度、やはり見えるかたちの内部統制構築が我々も可能になってきたのだというような評価をいただいているようです。

そこでこの3本柱の部分のそれぞれのポイントについて、二、三、ピックアップしたところをお話し申し上げます。まず基本的枠組みです。これにつきましても、当初から内部統制について四つの目的と六つの基本要素をお示ししました。そこで、もう少しかみ砕いて示してもらいたいとの要望がありました。

そして、これをベースに内部統制を構築するということがあって、ここでは六つの分野、六つの基本要素ですが、これにつきましても最低限、構築の要点となる16項目を列挙しています。ある程度、チェック項目的な理解の中で構築ができるだろうということから、先ほど中村弁護士のお話にもありましたが、まず2番目の総論の次の構築、ここが非常に、お読みいただくと役に立つのではないかとというようなところが示されているわけです。

それと同時に、複数の図表を具体的に例示することによって、このぐらいのものをベースに、各社、文書化の対応として取り組んでいただきたいということです。通例、「内部統制の3点セット」などとおっしゃる方もおられますが、業務の流れ図、業務の記述書、そしてリスクと統制の対応の部分について、簡易な例も示しているというわけです。

企業側における一番の注目点は、評価及び報告のところだと思います。これは再三、申し上げているように、今回の内



八田進二氏

部統制の主人公は経営者であるということ。これはもう誰疑うこともない正しい理解であります。したがって、経営者による評価及び報告のプロセスについて、さらにこれを具体的に説明しているということが言えると思います。

そしていわゆる木を見て森を見ないような内部統制の評価ではなくて、やはり全体を鳥瞰する。そしてどこに問題があるのかということ、一番の当事者である経営者に評価していただきたいということから、再三にわたって全社的な内部統制の評価ということを行っています。

そしてその場合、全社的な内部統制という場合の評価項目には何があるのか。これもやはりなかなか漠としてわからないというご意見がございましたので、六つの基本要素、これは構築のための要素であると同時に、後々、有効性評価の判断基準にもなってくる、ということから、全部でこの六つの基本要素に関して42の評価項目を公表しています。これもおそらくチェックリストとして利用することができるのかなと考えております。

さらに経営トップの立場から、いわゆる積み上げ式の評価ではなくて、トップダウン型の、どこにリスクがあるかということを考えて、限られた資源を重点投入して、重要な欠陥をできるだけなくし、そして健全な財務情報が担保できるような方法を採用してもらおうということから、これをもってトップダウン型のリスクアプローチということで、基準案の中でも説明しておりました。実施基準案でも、全社的な内部統制の有効性を評価したうち、必要な部分について業務プロセス、すなわち、業務の末端の部分にまで足を踏み込んでいくわけですが、その際にあっても、全部見ることは不可能です。

そこで評価範囲の選定にあたり、今回の実施基準案では、重要な事業拠点の選定という考え方を示しており、それは連結ベースで公表されてくる有価証券報告書ですから、その中でも特に財務情報に重要なキーになる利益、その源である売上高、これを一定の割合に達するま

での拠点のところを重要な拠点とよび、それをおおむね3分の2程度の売上高に到達するところまでを、一応、重要な拠点と選定することでいかなものかという考え方を示しているわけです。

ただ、それが企業によっては、売上で見るよりも他の項目で見るほうが、やはり拠点の軽重を問うことができるというならば、おそらくそういった別の要素を導入することも否定するものではないと思われます。

そしてその選んだ拠点に関しては、今度はそれを全部見るのかといった問いかけがあるはずです。これもまた米国のようにすべての勘定科目を、カバー率9割とか9割5分まで対応するなんていうのはクレージーな話だということから、やはりある程度、リーズナブルな状況、そして私たちが、あるいは金融商品取引法がねらっているのは、これはあくまでも会計情報、財務報告の信頼性をより担保したいということから、制度に見合った効率化も必要だといった視点が示されることになったということです。

通常、財務諸表が歪曲される、ゆがめられるというのは、これは粉飾であります。おそらく利益減らしということもありますが、公開会社の場合には、通常は過大な利益を計上したいというインセンティブが働く。利益操作の主要科目は売上高、売掛金、棚卸資産です。これは伝統的な不正事件を検証する限り、不正の温床はこの3つの勘定科目の場合が多いと言ってもいいと思われることから、ここだけはやはり落とせませんよということがあって、3勘定を具体的に示し、原則、これについては業務プロセスの全体を評価していただくということです。

しかしそれ以外はカットしていいと言っているわけではない。特にこの中でもリスクの高い項目、これは見積りや予測にかかわる会計処理項目。こういったものはやはり重点的にやっていただきたいということから、メリハリをつけた評価。これをもって、部会の中でもありました、評価範囲の絞り込みということに実施基準では応えようとしたわけです。

そしてそういった内部統制の評価をしていくうちに不備が出てくる。そのうち特にディスクロージャーに悪影響を及ぼす部分、これが開示対象になるし、早期の是正措置が求められるものであって、重要な欠陥となる。ではどの程度をもって重要と考えるのか。これは質的、金額的な判断が働くわけであるし、財務諸表監査をしてい

る監査人であるならば、ある程度の重要性判断基準を持っているわけですが、まあまあ見えるかたちで何か示したほうがよいのではないかということから、作業部会のほうでもかなりの時間をかけて、一つの例として、連結税引前利益のおおむね5%程度の影響を及ぼすような不備の場合、これは重要な欠陥ではないのかということが示されたわけです。

同時に、当然ながら経営者が行っていく評価範囲の絞り込みについては、ある程度、説明責任と監査に耐えなければいけない。後で監査を受けたら、それではだめだと言われたら困る。そういうことから円滑なコミュニケーションを図るという観点から、経営者と監査人は折に触れ、必要に応じて、協議をしてもらって、意見調整を図っていただきたい。こういうことを再三言っているわけです。

当然ながら、監査は内部統制の監査が主目的ではなく、財務諸表の信頼性と財務諸表監査の信頼性の向上を目指した一体監査が基本です。そのために部会報告でも、同一の監査責任者が監査を担当するという。したがって、それを踏まえるならば、より効率的、効果的な監査も期待できるだろうということです。

日本では「ダイレクト・レポーティング」という、経営者側のメッセージないしアサーション（主張）のないところで、監査人側の全責任において業務プロセス等の統制ポイントについて監視をするという、「直接監査」は採用していない。このことによって、かなり批判的なご意見をおっしゃる方もおられますが、これはアメリカと違って財務諸表監査とリンクするかたちで行っていることによって、十分に監査の実効性は確保できるだろうと、我々は考えているわけであります。

思うに、この内部統制監査の効率性を担保するための対応として、今申し上げたように、財務諸表監査との一体監査、あるいは補完監査、あるいは相互融通監査。これは私が勝手に名づけているわけですが、このように非常に密な連携を取りながら内部統制の監査を行うことで、監査計画の策定から監査手続きの実施、そして監査証拠の入手において、それぞれに利用ができるような、あるいはそれぞれに相互を補完するような対応が取れるのではないかと。そして経営者が行った評価範囲の絞り込みについては、経営者との協議をすることによって、後日、意見の齟齬が生じないということも確保できるということです。

ただ、全社的な内部統制の評価だけで終始することはだめであろうと思われます。おそらく必要な部分において業務プロセスに至っていくだろう。その場合、監査人はどのくらいのサンプルを抽出すればいいのか。これも統計上の議論を踏まえまして、一つの、ある特定の統制上の要点、項目に関しましては、90%以上の信頼性を確保するためならば、おそらく25件のサンプルぐらいが必要なのかなといった目途も一応、注のところで示しているわけです。これが総論ですが、まだまだご議論いただかなければいけない個別論点はいくつかあります。

例えば、今回、日本独自として、基本的要素の中に「ITへの対応」というのが入った。この詳細はどうなっているのか。これはお読みいただくとわかりますが、総ページ93ページのちょうど7分の1のページを割いて、IT絡みの議論がされています。それぐらい、やはり正しく理解いただきたいということの、この部会でのメッセージだと受け取ってもらってもよろしい。

あるいは内部統制は経営者の権限によって無効・無視される場合があるけれども、その中によく似た言葉で「逸脱」という言葉があります。これは既存の制度をそのまま使うことによって、かえって内部統制がゆがめられてしまう場合には、それは望ましい経営者の権限の行使ということで、「逸脱」という言葉も入っている。

そういうことで一つひとつ、まだ説明したいこともありますが、今日は個別論点にまで至ることはできません。一応、ここでクエスチョンマークをつけて、「こういうのはどうなのかな？」という、たぶん実務社会ではご質問が出るのかなという点について列挙しておきましたので、後で参考にしていただければと思います。

例えば、委託業務。アウトソースした場合、任せっぱなしはだめです。例えばこれに関しましては、ITとか、コンサル部分に関して、全部、他の第三者に委ねた場合、あとは任せっきり。それは認めません。主人公はあなた、経営者です。あなたが全責任を負いなさいということから、どのような対応を取るべきかということ。

あるいは内部統制は生き物だと言われている。当然ながら、定義でも「プロセス」と言っていますから。それを一定時点で区切って、有効か否かと答えること自体が、論理的に矛盾があるのではないかと。なぜ、期末日時点での評価に限られてよろしいのか。こういった説明も入っているわけです。この点はゆっくりお読みいただければと思います。



堀切功章氏

《内部統制制度に関する現状認識》

八田 ではこれから各4名のパネリストの方々にそれぞれ問題提起をしていただきます。よろしくお願ひします。それでは最初、企業側ということで、堀切さんからお願いいたします。

堀切 キッコーマンの堀切です。本日、私は企業の立場からということで、この席に座らせていただいております。私どもの会社では、まだこの内部統制制度の対応というのは緒に着いたばかりで、ここにいらっしゃる企業の中には、もうずっと先に進んでいらっしゃる企業もたくさんおありになると思います。そういう点で参考になるかどうかわかりません。また、企業を代表してという大それた考えも持っておりませんで、あくまでも私どもの会社の事例紹介ということでお受け取りいただければと思います。

それでは私どもキッコーマンの内部統制制度導入の現状と課題ということについて、簡単に申し述べていきたいと思います。まず、私どもの会社の概要、それから一般的な内部統制制度の課題についてどう考えているかといったこと。それから3番目に当社グループにおける具体的な取り組みの内容、現状について申し上げたいと思います。

私どものキッコーマングループですが、2007年3月期の売上予想は約4,000億円弱です。営業利益が200億円、総資産3,500億円弱、関係会社数が67社、従業員がグループ全体で7,000名強という概要です。

キッコーマンというご承知のとおり、しょう油を中心といたしまして食品、あるいは酒類の製造販売を主にしておりますが、昨今は特に海外での成長が非常に大きく、売上におきましては海外が約3割弱で北米が中心です。それに対しまして利益面では約半分を海外が負っているということで、海外のウェイトが非常に、売上、利益の面でも大きくなってきているのが現状でございます。

そういう関係で、関連会社としては、国内、海外、連

結対象は34社、国内13社、海外21社ということです。そういう意味では今、グループ経営の推進ということを重要に考えていますが、経営理念、あるいは経営方針の共有化といったことと同時に、やはりリスクマネジメントであるとか、コンプライアンスの問題とか、グループ全体の内部統制の必要性というものが非常に高まってきているということを感じています。以上が私どものグループの概要です。

2番目に内部統制制度の課題について今、八田先生からもお話がございました実施基準案の公表を受けて、率直な企業サイドの意見を申し上げさせていただきますと、企業サイドの裁量が大きいということです。基本的な考え方の中に、個々の組織の置かれた環境や事業の特性によって異なり、すべての組織に適合するものを一律に示すことはできないし、できるわけがないということとを今、先生がはっきり申されたわけですがそれでも。

企業サイドからいたしますと、そうは言っても、企業における裁量が大きい分、やはり整備、運用の段階で、本当にこれでいいのだろうか、十分なのだろうかという不安が大きくなる可能性は高いのではないかと。その不安解消のために、必要以上の費用、あるいは時間、労力をかけて対応してしまう可能性が高くなるのではないかと。そういう意味では企業サイドからの要望としては、より詳細なガイドライン等の存在があれば、過度な費用負担という事態が回避されるのではないかと考えているわけです。

それでは3番目に、実際に私どもの企業の中における内部統制制度の対応についてということで、その概要をお話したいと思います。あまり実務的な話ではございません。むしろ考え方ですとか、枠組みですとか、そういった視点でのお話になると思います。

まず、ここで社内プロジェクトを立ち上げました。やはり円滑なプロジェクト業務を推進するためには、トップダウン型の体制が必要だろうという考え方で、そのような体制を取りました。

そして初期のプランニングレベルを重要視していこうと考えています。先ほど申しましたように、国内、海外の関係会社があるわけですが、まずは親会社の部分でしっかりしたプランニングをいたしまして、そこからグループ会社へ展開していくというようなプロセスを取っていこうと考えています。不用意に最初からばつと網をかけてやろうとすると、やはり不必要なコストも

かかりますし、うまくいかなかったときの影響もそれだけ大きいという心配も、我々としてはあるわけです。

次にプロジェクトの体制です。プロジェクトの最高責任者に私になっていますが、この上に当然、取締役会があるわけです。プロジェクトの運営委員会として経営企画、監査、情報システム、経理、あるいは海外事業、関連のグループ各社の代表等、これでプロジェクト運営委員会というものを組織しました。

そこでのミッションというのは、まず予算の確保と方針の決定、そして重要な意思決定。それからプロジェクト全体の流れの監督を、そのミッションといたしました。

実際にはその下にプロジェクトのワーキングチームを組みます。これは各関係部門、特に財務報告に係る内部統制では経理部が直接の担当部署ということで経理部から5名、経営企画1名、監査1名、情報システムから2名、人事1名という陣容で、とりあえずこれをコアなメンバーとしてスタートいたします。当然、作業が進んでいけば、関連課所の担当がそこに加わってきます。ここではプロジェクトの運営委員会への報告、あるいはグループ全体での進捗管理、プロジェクト全体の計画立案。それから評価対象会社間での評価方法の整合性の確保等、具体的な実務レベルでのワーキングチームということです。

先ほど申しましたように、まず親会社からしっかりプランニングをしよう。その上で対象をグループ会社に広げていこうということで、タイムラグは2か月から3か月を考えています。

また監査法人にもアドバイザーとして、このプロジェクトに加わってもらう。こういう体制で、まだ本当にスタートしたばかりでございます。

一応、スケジュールは、まず第1フェーズから第4フェーズまでの中で、第1フェーズでは、全体計画を組み上げ、評価範囲、評価方法の決定、体制と取り組み日程の検討等ここまで進めてきていますが、若干、遅れ気味です。

次に関係会社、あるいは拠点別のプランニング作業に具体的に入っていくわけですが、来年4月以降、全社レベルの統制の文書化と統制評価、あるいはプロセスレベルの統制の文書化と統制評価。こういったことで約1年かけて構築をしていこうということで、再来年の4月以降、その作業に実際に入っていくというスケジュールを

想定しています。

まず、基本方針として私どもが考えたのは、やはり単なる法的な対応ということではなくて、それなりのコストがかかることは自明の理でございますので、そのコストに見合った、あるいはそれ以上の成果を求めていかなければいけない。その成果というのは、先ほど第一部で最後に中村先生がおっしゃった、企業価値の向上、まさにそれではないかと考えています。

成果最大化のためには業務プロセスの見直しと業務の適正化、効率化。これは当然やっていかなければならないのですが、さらに加えて、その過程において人材の育成というのも一つの大きなポイントになるのではないかと。具体的には業務における知識の取得、スキルの向上、あるいはコンプライアンスの遵守。リスク管理、あるいは高い倫理観、強い責任感といったような、そういう人材育成の場にそれを活用していけないか。そして企業全体として、いかに社会的責任を遂行するかという視点でこのプロジェクトを進めていきたいということです。

ただ、気をつけなければいけないのは、最初から直接的に、この内部統制制度の対応がそのまま経営改革、企業価値向上を目指すものかということ、決してそうではなくて、それはむしろ、その対応をテコに、中長期的な視点で経営改革なり、企業価値向上へ結び付けていかなければいけないのではないかと。現在、そういう考えで進めているわけです。

この内部統制制度への対応ということを通じて、これをむしろ脅威（ピンチ）とするのではなく、チャンスとしてとらえて前向きに取り組んでいこうということで今、進めているわけでございます。たいへん簡単ではございますが、私どもの会社の実情のみ、ご報告申し上げます。以上でございます。

八田 どうもありがとうございました。企業側におきましては、特にアメリカのSOX法と略称される企業改革法404条の規定にのっとり、日本でも米国における公開会社として31企業グループがあるということから、先行するかたちで、かなり詳細な内部統制実務が導入されており、それが日本にも上陸するのではないかと、脅し文句的なメッセージがはびこっていた時期があります。ちょうどこのキッコーマンさんは、おそらく平均的な会社なのかなと。本音のところでお話しいただきまして、ちょうど情報を共有できて、楽しい話が後半で



引頭麻実氏

きるかなという気がします。

お二人目は企業評価の視点からということで、アナリストの引頭さん、よろしくお願いします。

引頭 私は企業評価者の立場から申し上げさせていただきたいと思います。先ほど八田先生から公開草案のご説明があったかと思いますが、私どもとしては内部統制そのものというのは、すでに多くの企業の中で確立されているものと理解はしております。ただ、しかしながら、その証拠を示せと言われても、外部分析者からはその証拠が得られないというのも実情でございます。

現在のディスクロージャー体系の中で言いますと、まず有価証券報告書に記載されていますコーポレートガバナンスの状況の項目で少し知ることができます。また、こちらにいらっしゃいます長友先生の東京証券取引所のほうで、今年度から提出が義務化されました、コーポレートガバナンス報告書がありますが、この中の「IV 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備の状況」という項目において、かいま見ることができる、そういう状況となっております。

ただ、記載されている内容を少し詳しく見ますと、体制に対する記述がすごく多いのです。取締役会をどのような体制で監督しているのか、あるいはコンプライアンスの体制であるとか、危機管理の体制等々、企業によって書き方は様々ではありますけれども、今申し上げたように、体制についての情報がほとんどになっているわけです。

こうした体制についての情報を、あえて「静的情報」とよばせていただきますと、「動的情報」に関する記載が圧倒的に少ないのが特徴なのではないでしょうか。

「動的情報」というのは、その運用の適正性についての情報とあえて定義させていただきますと、残念ながら今のところ、外部分析者の立場からはそれを得るすべはありません。つまりブラックボックスとなってしまっているわけです。

実は先ほど申し上げた、東証さんが提出を義務づけら

れているコーポレートガバナンス報告書には記載についてのガイドラインがあるわけですが、その中の一つにこういう文言がございます。

「構築したシステムが設計したとおりに運用され、成果を挙げているかを検証できる仕組みとなっているかについての説明に加え、経営面への貢献等について記載することが考えられます」と記載されているのですが、実際、そこまで踏み込んだ例というのは、今は極めて少ないのかなと思います。

こうした中で、内部統制の運用の適正性を評価するには、やはり客観的な第三者が行う必要があるのではないのでしょうか。そう考えますと、今回、提出されました公開草案の内容が実施されるのであれば、外部分析者にとりまして初めて動的な情報について、もちろん直接的な情報というわけではないのですが、客観的な第三者の評価というかたちで得ることができるようになりますので、こうした点については高く評価したいと思います。

ここで企業分析者の立場から、今回の内部統制評価制度導入というのは二つのポイントがあると考えられています。非常に当たり前ではありますが、一つは財務報告の信頼性が増すということ。もう一つは、企業価値を高めるための前提条件が一つ整うのではないかということです。

まず、財務報告の信頼性が増すという点におきましては、今回の制度導入の最大の目的の一つであり、皆さん、異論がないと思っています。最近、私どもが少々困ってしまうことがあります。それは決算短信とか有価証券報告書の訂正がとて多いことです。もちろん、この中にはほほえましいといえますが、うっかりミスも多くあるのですが、そうではない、根が深いケースもあるわけです。今回の制度導入によりまして、少なくとも根が深いケースについては減少するのではないかということが想定されます。

内部統制評価制度導入の最大の手間といえますが、問題点というのは、業務フローのドキュメンテーション化にあると言われています。ただ第三者に評価してもらうためにはドキュメンテーション化、つまり可視化といえますか、見える化といえますか、これはもう不可欠ですので、これは避けて通れないだろうと。

従来はそうしたドキュメンテーションなしに、暗黙知というかたちで業務が行われてきたような面もあったかと思いますが、そうした業務フローが可視化され

れば、人為的なミスが防げるとともに、特定の個人に依存して業務が進んでいく、そうしたケースも少なくなるのではないのでしょうか。これは財務諸表利用者にとってたいへんメリットが大きいと考えています。

もう1点の企業価値を高めるといっていますが、いくら業績が非常によい企業であっても、やはり内部統制に問題があった場合には、そうした好業績が維持できるのか、あるいは何か環境に変化が起こったときに、対応が十分なのか、といった点については、財務諸表利用者としては心配されるところです。

たしかに内部統制が整備されていれば、必ずよい業績が挙げられますということは絶対言えません。ただ、企業価値を高めるための前提条件としては、やはりこれは必要不可欠なものであると、そのように考えております。以上です。

八田 どうもありがとうございました。今、ご指摘のように、旧来の組織体系が暗黙知といえますか、きわめて属人的な対応が多かったのかなということ。彼、彼女に任せておけば安心であると。しかしちょうど来年、2007年問題というのが、よくちまたで言われておられて、例の団塊の世代の挙退職が始まってくる。やはり企業側はその経験知といえますか、ノウハウ、あるいは匠（たくみ）とも思われるような知見をどうやって保存するかというのは、今回のこの文書化というものにおそらくプラスの意味で働くのではないかという気がします。

そこで今、東証の議論が出ました。東証は最近、かなりアクティブなメッセージを発信されておられます。市場の規制機関という観点から、長友さん、よろしく願います。

長友 私からは、これもリスクですけれども、市場の規制機関というよりは運営者としてお話を申し上げたい。いまさら財務報告、有価証券報告書等の重要性について申し上げるまでもなく、ここにお集まりの皆さん方は十分に認識をしていらっしゃるはずですし、日々、正確なデータを作成するご努力をなさっていらっしゃると思っております。

我々もこれまで様々な施策を講じてきております。今、引頭先生からもお話があったように、財務報告にかかわるものについては、すでに一昨年から、まず確認書の導入を図っています。一番問題なのは、第一部でもお話が出ましたけれども、今日お集まりの方々には第一線に

立っていらっしゃるのですが、経営者の方が認識しているかどうか。「社長さん、どうでもいいから、この確認書、黙ってサインして判子押しておけばいいよ。」これではこの会社は終わりだということです。

もちろん、確認書に添付されている内部統制報告書、なぜ、それがアテストできるのか、自分で宣誓ができるのかということを確認するというのが一番大事だ。そのことがひいては有価証券報告書の信頼性がより担保され、証券市場全体の信頼性にもつながりますし、それぞれの会社の信頼性の増大ということも言えるわけです。

今回、導入された内部統制報告制度、これについてはこれまでの我々が考える上場会社の内部統制に関する考え方と全く異なることはありません。引頭先生がおっしゃったように、コーポレートガバナンス報告書、これについても、様々なステークホルダーに対して、自分たちの企業の誠実性を確保するためにどのような内部統制を取っているか。これをぜひ説明してほしいということで導入したものです。

東証は常に前衛、アバンギャルドとして動くことを期待されていますので、事前にワーニングを発したわけなのですが、このコーポレートガバナンス報告書については、導入も世界初であります。皆様方にとってはさらに恐ろしいシステムが来年当初に動き出すこととなります。来年の春ごろには、各項目について、ユーザーがクリックをすると、全上場会社の比較データが一斉にソーティングされて出てくるというシステムが稼働します。

私どもは一方にこのガバナンスシステムや内部統制を引っ張ろうという気はありません。ただ、皆さん方が一番ぴったりと思うようなシステムを構築され、ステークホルダーに説明をされ、支持を受ける。そのためのデファクトスタンダードづくりをしたいと考えて導入したものです。

また、タイムリーディスクロージャーに関する宣誓書の導入も行いましたけれども、これもただサインをして判子を押せばいいということではなくて、タイムリーディスクロージャーに係るものというのは、リスクマネジメント全体であります。それぞれの企業が持つリスクを分析し、起きてはならないものについては実際にふたをし、常に危機感を持ってシミュレーションを行うこと。もちろんコストパフォーマンスにも気をつけてですが、そのことによって企業の運営体制というものが磐石になる。したがって、その磐石になるということを説明



長友英資氏

することは、ユーザーやクライアント全体に対して安心感を与えることにつながっていくことになります。

タイムリーディスクロージャーとは、よくお話し申し上げるのですが、氷山に例えれば、海に浮いている水の上の部分は十数%にすぎません。それが重要事実として公表すべきとするタイムリーディスクロージャーでの開示事項ですが、残りの85%から90%は海の中に沈んでいる。しかし、それぞれのリスクをチェックをしないで現実に自分たちが放置をしておくと、海の下のところから小さなひび割れが出てくる。小さなリスクというものも、それぞれに填補する必要があるだろうということで制度を導入したわけです。

今回の内部統制について、決して義務だと思わずに、まさしく自分たちが自分たちの企業の誠実性を確保する上で、どういうことができるかに常に取り組んでいただきたい。八田先生も先ほどおっしゃいました。他の機関にアウトソーシングして任せっきりでだめだと。おっしゃるとおりです。

ただ、自分たちがやることによって、大きく得られるものが副次的にあります。つまり、それぞれ、たぶん各社ごとに部門別の縦割り管理というものをやっているのではないかと思います。それを今回の見直しによって業務横断的な横ぐしを入れること。そういう分析をすることが一番大事です。

業務横断的な横ぐしを入れることによって、プロセス全体の一連の流れに対してリスクコントロールが可能になる。当然、業務横断的な横ぐしを入れるということになれば、今度の実務指針にも書いてあるとおり、ITの活用が当然、条件になるということでもあります。

そうした自立的なチェック体制が構築されるということになれば、リスクコントロールが非常に可能になるということです。そして何より大事なことは、自分たちでそういったシステムなり、体制の構築を手がけるということによって、驚くべきような副次的な効果。例えば、非効率的な業務が発見されたり、もしくは効率的な部分

についてはさらに注力をして企業の戦略性を増すという
ような効果も生まれると信じています。

そして何より大事なことは、自分たち自身が手がける
こと。若い人たちも含めて、手がけることによって、社
内でリスクマネジメントに非常に強い社員ができあが
る、もしくは手に入れることができるということです。
当然、コストパフォーマンスを十分に考えながらです。
これは義務ではありません。なんとなれば、自分たちの
企業の誠実性を確保し、ステークホルダーの信頼をさら
に高めるためにやるのだということをぜひ、お考えにな
りながらやっていただきたいと思います。

そういう意味で私は巷間、テレビ等で言われている J
-SOX という言い方は好きではありません。日本独自の、
しょう油味、味噌味の内部統制システムがあっても
全く問題はない。ただ、それは他人のためにやるのでは
なく、まさしく自分たちのためにやるのだということを
念頭に置いて、ぜひ頑張っていただきたいと思います。
エールを贈りたいと思います。以上です。

八田 どうもありがとうございます。それでは最後
は監査の視点からお話をいただきます。今回の制度が経
営サイドにおける構築と評価、そしてその内部統制報告
書の作成で終わるのではなく、ちょうどそのコンセプト
は現行の財務諸表、そして財務諸表監査というものと
同じかたちで導入されることから、公認会計士及び監査法
人の役割は非常に大きいと言われていました。

ただ、こちらの監査人サイドが、米国ではエンロン事
件以後、アーサー・アンダーセン・ショックもあったの
か、きわめて保守的、保身の対応を取ったことから、企
業側にもかなりの難題を無理強いしたのではないかとい
うことから、行き過ぎた監査が行われているという批判
もあるわけです。

今回は日本では四大監査法人とか、五大監査法人とい
うことで、かなりイニシアチブを取った対応がされてい
るようですが、そうではなくて独自の路線を歩んでい
る、太陽 A S G の梶川さん、よろしくお願いします。

梶川 太陽 A S G 監査法人の梶川です。独自の路線か
どうかは別にして、私が今申し上げるお話というのは、
皆様方が接触される監査人の方と、若干相違があるかも
しれません。今、私どもの業界も、この内部統制に関し
ては、相場観という言葉が適切かどうか分かりませんが、
まだある程度、手探りの状態なので、これからお話し
する話はかなり個人的な意見でもであると、あらかじめ

お断りはさせていただきたいと思います。

監査人から見て、今回の法制化される内部統制制度を
どう考えるかということですが、従来から私ども、財務
諸表監査というのは、皆様方の会社に当然の内部統制組
織があるのだということを前提にさせていただいていた
ということで、監査的な用語でいえば、リスクアプロ
ーチというかたちで、内部統制の組織を評価して、財務諸
表監査を行っていたものです。その点に関しては実質的
に、今から内部統制組織をつくるというようなお話がも
し、ある会社であれば、実際、そこの監査はできていた
のかというような話になりかねません。本来、ほとんどの
会社ではそれなりに、実質的にはそういう機能が存在
していたと思っています。

特段、普通の監査ではない、内部統制組織に、今回の
実施基準などで言われる重要な欠陥であったり、不備が
あった場合でも、とにかく監査の特別な対応でやらせて
いただいたというケースもあるのかもしれませんが、基
本的には財務諸表監査というのは内部統制組織を前提に
行わせていただいたということです。そういう意味では
今回、監査人にしてみれば、どれほど特別なことかとい
う印象はあります。

ただ、やはり今ずっとご説明があったように、今回の
法制化の特徴は、まさにその経営者の視点から皆様が独
自に、経営者の内部統制に対する方針というものを非常
に明確にし、それを把握、分析、評価をしていただける
ということです。また、その評価の結果、それぞれ自らの
仕組みを改善もしていただけるということで、さきほ
どから単語として出しておられる、今まである程度、暗
黙知だったものが可視化して、明示化される。ここはや
はり私ども監査をする立場でも非常に大きな利点を感じ
ます。

さらに言えば、そのモニタリングを経営の側でもして
いただけるということです。このモニタリング結果
を私どもはまたさらにモニタリングをするというかたち
で、利用させていただけるということは、財務諸表監査
の前提となった内部統制組織を私どもなりに評価してき
たものですが、これは私どもの業務を効率的に行うとい
う意味でも、非常に心強い援軍になります。内部統制組
織の整備というものを会社がしていただける。なおかつ、
今言ったステップがあるということは、私どもとし
ては非常にありがたい点でございます。

またむしろ、実際には、皆様方のご関心は、経営者サ

イドから見ての全社的な内部統制の基本方針という点よりは、なんとなく今、現場サイド、業務プロセスのお話がどうしても強くなっているのではないかと思います。

この業務プロセスにしても、従前、それぞれ個人に依存していたというような話は、まさに統制環境の人的資源のお話です。それぞれの手続きとしては、皆さんの会社それぞれに手続き等、おありになるのですが、全体が有機的に一体性を持って俯瞰できるかたちにはなっておられないということがけっこう多く、作業引き継ぎメモではないですが、それぞれ担当レベルでなんとなく対応していることが多いと思います。

こういうものが重みづけを持ち、かつ有機的に一体的にご整理をしていただける、それが文書化というものであったり、手続きというものであったりします。こういうかたちの中で、たぶん業務から生じてくるだろう誤謬であったり、うっかりミスであったり、また、ある種の特殊なケースであります。不正が防止できるというようなかたちも、この業務プロセスの中の内部統制にかかわる問題としては、かなり整理がされるのではないかと思います。

いずれにしても、これは一から構築というよりは、今申し上げてきたように、実質的に行ってきたことを、まさに明示化、一体化、可視化していただくということがかなり作業の中心にはなれるのではないかと思います。ただ、その上でこれを全般的な内部統制、全社的な統制の基本的な経営者のポリシーの下に重みをつけ、その経営裁量の価値基準で全体をご説明いただけるということが、これは私ども監査人にとってだけではなく、たぶん今度の制度の中で一番重要になるのではないかと思います。

まさに経営者の説明責任。もう少し個人的に言えば、まさに意見を宣言し、表明していただく、主張していただく、自分たちの会社はこういうかたちで、財務報告の信頼性を確保するための仕組みをつくっているのだということを、まさにトップダウンで基本ポリシーから始まって、その仕組みのつくり方、そして基本的な業務に及ぶ形を表明していただくということだと思います。

これはまさにマーケットに対しての意見表明であると同時に、私はこの点は組織内部に対する意識づけという意味で、ものすごく大きな点ではないかと思います。その意識づけ自身があることが、内部統制の制度の中で統



梶川 融氏

制環境を高めていただけるのではないかと思います。

そのような中で、ではこれから監査人は、この内部統制監査と財務諸表監査をどのように組み合わせていくかですが、これは八田先生に創作していただいたお言葉をお借りすれば、一体監査、相互融通監査であります。まさに八田先生がおっしゃるとおり、我々監査人は、冒頭申しましたように、そのそもその目的論としては、今回の内部統制制度の財務諸表の信頼性の担保のために従来から財務諸表監査を行っているわけですので、目的を同じにする作業において、お互いにコンフリクトする部分があったり別々にということはありません。

結論的に言えば、財務報告の信頼性が担保されるということが、企業にとられても、まさに我々監査人の財務諸表監査、また内部統制監査にとっても唯一の、絶対の、目的であります。

ただ、内部統制の監査では、そのプロセスをある程度の基準に基づいて標準的に監査させていただくという内容は当然伴いますので、ここで得られた心証を、財務諸表監査をより効率的にさせていただく、その礎にしていければ、両者の監査が非常に相互補完的に行っているのではないかと思います。

反対に従来の財務諸表監査は、これから皆様方が内部統制の統制上の要点ということでお考えになり、その手続きを補完されていく上で、参考になさるものと思います。過去、私どもが財務諸表監査で、虚偽記載という程のことはなくて、決算を締めて、その途中でご修正をお願いしたことであったり、内部統制上の問題点としてお話しさせていただいたようなことは、今後、特に業務プロセスという点になるのかもしれませんが、その帰納法的なアプローチとして、内部統制上のリスクのファクターを探していただけの一つの参考にはなるのではないかと思います。

このあたりの内部統制上の要点というのは、帰納法的に、こういう問題が起こったから逆に何かこういう手続

き上の瑕疵があるだろうという探り方と、手続きフローを並べて、逆に演繹的に、どこの牽制力が弱いというような探り方と、両者おありになると思います。そういう意味で言えば、財務諸表監査のある種の結果を十二分に生かしていただければ、帰納法的アプローチの意見交換には非常に有用な部分があるのではないかと思います。

演繹的にアプローチされるリスク。このリスクの発生確率みたいなものに関しましては、まさにこれが、経営者サイドから見た重みづけというか、ある種、経営の裁量としてのリスクの評価という視点を大いに発揮していただいて、合理的なご説明をお聞きすることによって、監査上の許容できる範囲というものを考えていきたいという点が非常にあります。

これは先ほどから再三言われるように、トップマネジメントが自らのご方針でご説明いただき、その評価の範囲を決定していただき、また評価の範囲の中で全社的統制に関してはもちろんそうですし、業務プロセスについても、まさにこういう自らのリスクのコントロールポリシーで、こういう手続きを入れていくという点を示してもらうことが極めて重要です。

これに対して私どもは、ある程度、合理性のあるものである限り、それはある種の経営的な判断と考えます。もちろん、ミニマム売上高の3分の2、税引前5%というような具体的指標はあります。ただ、これはかなり、本当にある意味では最低限というか、大きなリスクで、たぶん会社自身はこんなリスクを許容されるとは、どうてい思えません。ですからその範囲内で、どの程度のリスクコントロールをされるかということは、会社のリスク管理ポリシーであり、私どもとしてはそれを非常に参考にして考えていきたいと思っています。

ここまでは、業務プロセスの話になってしまったのですが、私どもが監査上、一番お願いしたいと思う点は、今回の実施基準案の中にもいくつか触れられていましたが、今の会計の中には、予測であったり、見積りであったりという、決算の非定型プロセスが一番、ある意味では最終的な財務報告に影響いたします。この予測、見積り、こういうものは事業行動の基本的な事業計画等を含めた意思決定の合理性と透明性にきわめて依存するものです。

その部分の内部統制というものを非常に今回、ご留意いただきたく思います。実際に財務報告が作成されていく過程の中で、この予測、見積りというものの影響は、

先ほどの小さな業務プロセスから出てくるミスの累積というものの比ではございません。ぜひ、この予測、見積りに関する内部統制組織、内部統制の基本的ポリシーというものを確立していただければ、財務報告の信頼性の担保という、私ども独立した第三者の監査人としての業務を果たすという意味でも、非常に有益だと思います。

あとは連結グループであったり、環境の変化にどう対応されるかみたいな課題はいくつか感じるところはございますが、時間の関係もございますので、このへんにさせていただきますしたいと思います。

八田 どうもありがとうございました。今の梶川さんのご発言にもありましたが、これまで公開会社たるものの、全くもって内部統制がなかったということは信じたくもないし、あり得ないのではないかと思います。当然ながら、この実施基準案も所与のものを全面的に受け入れるという姿勢を縷々示しているようです。

例えば、評価手続等の記録の保存というところの文章、またゆっくりお読みいただきますが、こんな表現があります。「なお、記録の形式、方法等については、一律に規定されるものではなく、企業の作成、使用している記録等を適宜利用し、必要に応じ、それに補足を行なっていくことで足りることに留意する」ということで、米国では、例えばゼロからの旅立ちのように、ドキュメンテーションで非常にコストがかかった、時間がかかったということについても、かなりの配慮を施した実施基準案になっていると説明がされているわけです。

《「内部統制制度の制度化」について》

八田 これで一応、4名のパネリストの方々にご発言いただいたわけですが、これからは二つ三つ、論点を絞ってご討議いただこうと思います。今日のテーマは、そもそもはいわゆる2008年度の強制適用といえますか、制度化という点が一つ大きなテーマです。そこでこの制度化に関して、企業の実態、今の姿から見て、これまでの対応と何が違うのか。あるいはちまたで、いろいろなところで混乱が生じていると言われていますが、それぞれのお立場でどのようにお感じになるのか。もう一回、確認させていただきます。

堀切さん、企業人としていかがですか。

堀切 私どもの会社は株式会社化して90年、個人経営のときから数えますと300年以上続いてきた会社です。そういう中にありまして、私個人としては、内部統制と

いう言葉がどうもしっくりこない。内部統制はすなわち企業活動そのものだという話があるわけですが、いったい今までやってきた企業活動の中に内部統制というのはなかったのかどうか。それはどこの会社の方も同じようにお感じになられることではないかと思えます。

ただ、先ほどもお話がありました、やはり暗黙知としては存在したけれども、それがかたちになっていない。あるいは経営トップが主体的にそれに組みこんできたかどうかという、それも必ずしもそうでもない。そういう点で見直さなければいけないところ、むしろ見直すことによって、より業務プロセスを効率化したり、合理的な企業活動にもっていける。そういう利点をあらためて見直す必要があるのではないかということを感じています。

また特に財務報告にかかわる内部統制の制度化ということについては、正直な話、当初、そのきっかけは証券取引法上のディスクロージャーにおいてのいわゆる不適正な事例が発生したこと。それによって、ディスクロージャーの信頼性確保のために内部統制の充実を図るということで、この制度化が進められてきました。

まじめにやっている企業からすれば、一部の企業の不適正な事例で、大部分の他の良心的な企業にとっては対岸の火事であったわけですが、知らない間に、その火の粉がかかってきてしまい、迷惑な話だというのが、正直な感想だったのではないかと思えます。

ただ、一方で、やはり財務報告を巡る環境の変化というのは非常に激しくなっています。例えば四半期開示であるとか、決算発表の早期化、あるいは会計制度等の改定。また各企業の成長に伴う拡大あるいはグローバル化。そしてIT対応等々。諸々の環境変化、財務報告だけにかかわりませんが、その変化にどう対応していくかという部分。これまで財務報告に問題がなかった企業も、これからはずっと今までと同じようなやり方で問題がないという保証はどこにもないわけです。

そういう意味から言うと、単なる一部企業の不祥事による制度化ということではなく、企業自らが経営環境の変化に対応していくという中で、必要な新しいルールをどうとらえ、その中でどう成果を挙げていくかということが重要なことではないか。またそれが企業力の優劣につながっていくのではないかと考えています。

八田 今の堀切さんのようなお考えをすべての企業がお持ちいただけると非常に優等生になるわけですが、引

頭さん、そうは言っても、やはり多くの企業で被害者意識と申しますか、当然、規制が新たに始まるわけですから、そういう意識があるわけですが、そのあたりをどうやって払拭すればいいでしょうか。

引頭 三つの点を申し上げたいと思います。私はよく事業会社の方から、こういう内部統制システムを構築すると株価は上がりますかということをお聞かされたりすることがあります。先ほど内部統制の整備をしたからといって、業績が上がるわけではないというお話をさせていただきましたが、当然ながら、株価にも同じことが言えると思います。

ただ、その企業が株式を公開している、つまり資本市場を通じて、投資家から資金を得て事業を展開している以上、市場の信頼性の確保という観点から、やはりこれは整備すべきものであると考えます。たしかにコストという点では手間を含めてかかると思いますが、これは資本市場での公開を維持するための一種の入場料ではないかと思うわけです。

2点目ですが、次によく質問されるのが、内部統制システム構築のためのひな型というのがありますかということです。今まで、八田先生はじめとしてパネラーの方々がお話しされたように、ひな型はないというのが率直な思いです。個々の企業の規模、いわゆるグループ企業の数であるとか、業種、こういうものによって、やはり内部統制システムの性質というのは変わってくるはずだと思うわけです。

もっと簡単に申し上げると、先ほど、梶川先生がおっしゃっていたように、企業規模や業種によって、リスクの度合いというのが全く異なるのではないかと思うのです。つまり、そのリスクの高さに応じてシステムを構築すべきということがポイントではないでしょうか。リスクが少ないにもかかわらず、その部分に対して手厚く何かやる必要はないと思いますし、一方でリスクが高い部分というのは、かなり手厚くやらなければいけない。リスクも分けて把握する必要があるということかと思えます。

このように見ますと、内部統制システムというのは個々の企業によって異なる、あるいは異なって当然だというのが帰結なのかと思えます。先ほど、堀切先生の資料の中で、個々の組織が置かれた環境や事業特性によって異なるということが公開草案に書かれていたという資料をお示しいただきましたが、まさにそのとおりかと思

います。

そう考えますと、今回の大きなポイントというのは、リスクの評価を経営者がどのようにして行うのか。そのリスクをどうとらえるのかという点にあるのではないのでしょうか。またこれが監査の結果に対して大きな影響を与えるのではないかと考えております。つまりどうやってリスク評価をして、そのリスク評価をした理由は何かということを経営者に対してどれだけ説明できるかということではないのでしょうか。これによって、いわゆる手間の部分も、かなり効率化できるのではないかと思います。

最後の3点目ですが、これは3人のパネラーの方々がおっしゃり、さらに堀切先生はもうすでに取り組んでいらっしゃるということなのですが、やはりプラス思考で内部構築、内部統制のシステム構築に臨んでいただきたいということです。制度対応ということで受け身で取り組まれている会社というのはなきにしもあらずなのかなと見受けられます。

ただ、やはりやらなければいけない以上、またお金も人的リソースも投入するわけですが、自社の内部システムの弱み、強みというものがあぶり出されて、より強固な企業体質が構築できる好機になるのではないかと思います。被害者意識というよりは、むしろ体質強化に向けてのまたとないチャンスととらえて臨んでいただきたいと思う次第です。

《新制度導入に伴うコスト負担について》

八田 ありがとうございます。今、このリスクの評価とか、あるいは様々な人的リソースがかかることでコストに結びつくというのが一般的に言われており、特に米国の場合には、この財務諸表監査と並んで内部統制がらみの監査。この監査報酬だけでも既存の財務諸表監査報酬に匹敵する金額が支払われた。それ以外にもIT業界、コンサル業界、さらには企業内組織の内部監査部門の充実等々を加えると、さらにその何倍かのコスト負担になったということで、もうこれは非常にクレージーな状況が指摘されているわけです。

梶川さん、やはり日本も今、悲鳴が起きるのではないかと予告されているのが、米国404条対応の実務をそのまま、監査人側のほうで強いてくるのではないかと企業側の予測なわけですが、こういった点についてどのような感想をお持ちでしょうか。

梶川 なかなか発言させていただくのは難しい点があるのですが、今、ずっとリスクの話題が出ていたのですが、今回の制度というのは本当に会社経営者が、その自らのリスクをご評価いただく。この点はきちんと私どもにご説明をいただけるということが一番重要であって、この点のご説明をきちんとしていただければ、当初、アメリカで行われていたような監査を無理に多大なコストをかけて行い、かつ会社に多大な負担になることはないのではないかと思います。

というのは、合理的なご説明なく、ある意味では監査人に丸投げ、リスク評価自身を丸投げというような例が米国対応の場合にはあったと思います。そうなると、やはり監査人の行動原理としてはリスクはミニマイズするしかないわけで、二つ選択肢があれば、片方をやる。リスクがなくなるものを、永遠に何万点リスクポイントがあった、コントロールポイントがあった。全部、なくすというようなことになります。

これはリスクの評価がある意味では監査人にかかってくると、こういうかたちを取らざるを得ません。これが今回は、私どもは間接的に見させていただくので、そこをいかに合理的に説明していただくか、自分のところのリスクについては会社が一番ご存じなのです。これを自らが合理的に、我々にご説明いただき、我々がまたマーケットに対して、そのリスクの評価に対して、ある許容範囲の合理性を担保していければ、冒頭、今ご質問のあったような、いたずらに会社にコストを強いることには、監査コストもそうですし、会社自身のコストもそういうかたちでご負担になることはないのではないかと思います。このリスク評価というところを本当に合理的に、横並びではなく、自らの会社のリスクをぜひ、ご評価いただきたいと思います。

八田 ということは、やはり再三、どなたもおっしゃっているように、経営者の主体性を重視した取り組みが必要になってくるということでしょうか、長友さん、先ほどから指摘いただいています、いつものご発言でも経営者に対する熱いメッセージが寄せられています。この内部統制構築に向けての対応策として、いわゆるどのような視点があるとお考えでしょうか。

長友 何度も申し上げるのですが、例えば今回の内部統制報告制度が導入をされて、経営者は自社のこういったシステムについての評価、報告を実施し、報告書について公認会計士による監査を受けることになるという制

度ですけれども、この内部統制制度導入の目的というのは、公認会計士による監査を受けることでもなく、評価や報告、それが真の目的ではないということをぜひ、ご理解をいただきたいということです。

当然、この導入の目的というのは、この内部統制制度を充実することによって、個々の開示企業にとってみたら、何よりも業務の適正化、効率化といったものを通じた様々な利益を生じることとなるというスタンス。それから各社のディスクロージャー、その全体の信頼性、それから内外の信認というものを高めるということを常に念頭に置いてご対応いただきたいと思います。

先ほどから皆様がおっしゃっているように、内部統制の目的というのは、これまで明示はされていなかったのですが、従来から全く変わっていないのです。このことが導入されたからといって、何も変わることはないということです。従来は別としても、今、最初からごまかすつもりで、最初からうそをつくつもりで財務報告をつくらうというような企業は、まず皆無であると私自身は信じています。

しかし、それぞれの企業、先ほど、内部統制という言葉はしっくりこないというご発言もありました。確かに内部統制という言葉をおこの際捨てて、リスク管理ということを考えていかれるのも一つの手ではないか。例えば、営業の一線に出た方が喜んで戻ってきて、「10億の契約を取ってきました」と。しかしこれを誰がチェックをして、相手方と対応、コンタクトを取って、その10億の契約というのが本当に存在しているのかどうか。その後の支払いはどうなっているのかというようなリスクチェックをしない限り、財務報告どころの騒ぎではないということが言えるわけです。

また、財務報告をつくる過程の中では、日常の企業の活動というものがベースになっているわけです。思い起こしていただきたい。よくいろいろなことをご紹介を申し上げるのですが、今から6年ほど前に出た大阪地裁の判決、これは当時の大和銀行に絡む、ニューヨーク支店を中心とした為替取引によって数千億円のマイナスが出た事件です。そのままファイナンシャルリポートに表示がされて、なんのチェックもできなかったといったときに、大阪地裁はなんと言ったかということ、もちろん敗訴して賠償請求命令を出したのですが、まず第一に大阪地裁が言ったことは、こういうことなのです。

「健全な会社経営を行なうためには、目的とする事業

の種類、性質に応じて生じる各種のリスク。各種のリスクというのは、様々に解釈されていますが、この判決ははっきりと明示しています。例えば信用リスク、例えばマーケット、市場リスク。流動性リスク。事務リスク。これは重要なところです。それからシステムリスク。そういったものを正確に把握をして、このリスクを、先ほど申し上げましたように、適当に適切にコントロール、制御すること。すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性に応じたリスク管理体制、カク書きで、『いわゆる内部統制システム』が必要である。」と。内部統制システムとは、まさしくリスク管理体制を整備しておく。そうであれば、正確な財務報告というものができるし、企業の経営陣にとってみても、自社の会社の財務状況がどうなっているかが棄損しているような状態では、勇猛果敢な戦略に基づいて前に出ることができないし、他社との競争状態に勝てることがない。

したがって、自社の競争力を高めるためにも、もう一度、足下から分析をされることが一番大事ですし、one size doesn't fit all、つまり一つの基準ですべてに当てはまるようなものはないということを念頭に置かれながら、経営者自らがそのことを高く認識をして、突撃体制に入っていたきたい。そういう意味で、冒頭申し上げたように、私どもは強い、大きなエールを贈りたいと思っているわけです。

八田 ありがとうございます。ところでやはり企業側から見ると、旧来もあつたと言われても、やはり新たな取り組みをしなければならないということで、堀切さんのところの作業、これから進められていくと伺っていますが、企業人として、このコストという問題に関してはどのような意識、あるいは認識をお持ちなのでしょうか。

堀切 正直申しまして、本当に頭の痛い問題だと思います。今までかかっていたコストがかかるようになるということ、これは今いろいろお話があったことからすれば、当然、企業として負担しなければならないコストとは言いながら、実際、それがかかってくるということは企業としては非常に頭の痛い問題であることは、おそらくどちらの企業でも同じではないか。

とくに米国の事例、あるいは日本でも先進的な企業のもうすでに取り組みされているお話等を聞きますと、たいへんな人的コスト、金額的コストも含め、経済的コスト

は非常に、考えている以上に大きいということ。そればかりがどうも頭の中にいっぱいになっています。

実際に私どもも今、まだスタートしたばかりですが、具体的にどのくらいのコストや労力がかかるかといったところまでは判明していませんが、かかることだけは間違いないだろう。とくに、人的な資源の問題、またIT投資の問題、そして一部コンサル費用等もかかってくるのではないかと考えています。

ですからいかにそれを少なく、より効率的に進めるかということがポイントになってくるだろうという点では、やはり初期の段階でのプランニングに十分な時間、労力をかけて、そこをきちんと築いていけば、 unnecessary コストを削減できるということはあると思います。ただ、実際にコストがかかってくるということ自体は、これは避けようがないことです。

また、導入したからといって、それで終わりということではなく、やはりそれは永続的にそのモニタリングをしていかなければいけない。見直しをしていかなければいけない。そのコストも頭に入れておかなければいけない。

そういう意味では、やはり目に見えるかたちでの成果というよりは、むしろ中長期的な視点で、経営コストの中にそれを織り込んでいくという発想でいかないといけないのかなと感じています。

《今後の内部統制制度強制適用に向けて》

八田 ありがとうございます。だいぶ時間も経ちました。もともとこの内部統制報告制度は、冒頭、私も申し上げ、あるいはパネラーのほとんどの方々のご共通認識でご発言ありましたが、いわゆるディスクロージャーの信頼性のさらなる向上、あるいは市場におけるステークホルダー、投資家の保護という観点で強制適用になってくるというわけです。この市場関係者がこの制度に対して、今後、対応する立場、あるいは評価する立場、あるいは見る立場、読む立場、いろいろな視点があると思いますが、こういった市場の関係者の方々に対して、留意すべき点があるならば、長友さん、簡単なメッセージがあればご発言いただけますでしょうか。

長友 我々としては皆様方にエールを贈っています。さらに競争力を増すような内部統制報告をつくっていただきたい。今、コストの問題が出ましたが、ミスを犯すことによるレピュテーションリスク、それによって失う

コストとかけるコストと、どちらが大事かということは当然、考えていただきたいと思います。

当然、なんでもいいから、SOX法のように、サーベンス・オクスレー法のように、国民総生産の0.5%とか1%引き下げるような、そんなメチャクチャな対応をする必要はない。ただ、足下を見据えた上でぜひやっていただきたいということですし、発生することによるレピュテーションリスク、もしくは訴訟リスクのほうがもっと怖いということであれば、さらに効率的な経営を行う。適正な企業運営を行うということを念頭に置いていただきたい。市場関係者としても、そこは十分をお願いを申し上げたいということです。

最後に申し上げますと、何よりも、マーケットに出ていらっしゃる方々というのは、社会の公器と言われます。よく、私がテレビなどで「社会の公器」と言ったら、私の言葉かと言われていますが、そうではなく、今からすでに80年ほど前、アメリカのルーズベルト大統領が米国における1933年法、1934年法を導入するときに言った話です。

マーケットに出る企業というのは、今まで顔の見える株主から、顔の見えない、顔も見たことなければ、話したこともない、一般の大衆の人たちからお金を預かる、そういう企業になるという意味では、経営者はいわば受託者の立場に転換をするということです。一般市民から資本提供を受けて、しかも社会の活動の活力の源になるということから、まさしく社会の公器だと言われているところです。

いまこそ、まさしくそれが競争力の強化にもつながるということを考えて、しっかりとした体制を取っていただき、常にリスク（レピュテーションリスク、あるいはそれ以上のリスク）を防止する体制のこともあるとご理解をいただければと思っています。

八田 引頭さん、いかがですか、一言で。

引頭 今、長友先生がおっしゃったように、リスクの評価が一番のポイントだと思っています。先ほど堀切先生がおっしゃったように、1回、内部統制を構築したら終わりということではなく、環境が変わると当然、リスクも変わります。それに対してまた内部統制システムを再構築する。そうした仕組みが社内に根付くことで、やはり結果的には企業価値向上に結び付くと信じています。

八田 ありがとうございます。米国の場合も、コスト

がかかったとか、いろいろなネガティブな情報もありますが、実はポジティブな反応もあるわけです。これが100%否定的な状況であるならば、もうこの制度自体はとうに崩壊しているわけですが、ポジティブな部分の一つとして、さっき堀切さんからありましたが、こういったかたちで全社的に、あるいは業務の末端にまで、行き過ぎてはいるけれども、見直したことによって、非効率、不能率といった部分がごろごろ出てきたことによって、業務改革、組織改革、経営改革に大いに貢献することができた。それは場合によっては、ベネフィットかもしれません。

日本の場合には、そうは言っても、やはりある程度、市場で受け入れられる、企業で負担できるぐらいのコストで対応できるような制度にしたいという当局の強い思いもあったようですし、部会でのご議論もありました。その意味で今回、冒頭、申し上げましたように、いくつか数値をお見せすることによって、かなり大英断の下において簡素化、簡略化したような考え方をお示しています。

これをもって、規制強化の象徴とも捉えられているJ-SOXというものに対して、正確な理解をお持ちいただきたいと願っています。思えば、一時、日本の女子学生発のルーズソックスというものが登場した時がありました。つまり、かなり緩やかな靴下ということでのルーズソックス。これが流行りはじめたときに非常に眉をひそめたシルバー世代も多くいましたが、今これは日本で、国際的なファッションにもなって、デファクトスタンダードにもなっているのではないかと思います。したがって私はJ-SOXは好みませんが、ルーズSOXでいきたいと、このように考えているわけです。(笑)

ただその場合であっても、やはり着こなすための、自社の体型に合った、あるいは身の丈の財務内容を踏まえた構築をしていただくということが、経営者に委ねられた責務であろうと思います。

「情けは人のためならず」という諺があります。これは巡り巡って必ず自分のためになるから、人に情けを施しなさいということが正しい理解です。最近、学生は全く逆の、相手のために思ってやるのが情けだというように言っていますが、そうではない。そうなって考えてみると、経営者にとって、この内部統制はステークホルダーのためならず。つまり経営者のためなのだということがご理解いただけるのではないかと思います。

では、これにてパネラー4名の方とのご討論を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございます。

(拍手)

多賀谷 非常に貴重なお話をいただきまして、活発なご議論を伺って、たいへん参考になったと思います。本当に皆様、ありがとうございます。

長時間にわたりお届けしてまいりましたプロネクサス総合研究所開設記念フォーラムも、そろそろお時間がせまってまいりました。たいへん貴重なお話を会社法、それから金融商品取引法、また実務も踏まえてお話をいただきました。これにて本フォーラムを終了させていただきます。皆様には長時間、たいへんありがとうございます。これにて閉会とさせていただきます。(拍手)

(本稿は2006年11月28日に開催された、当研究所開設記念フォーラムの講演内容をまとめたものです。)