

# 日本版企業改革法の背景と内部統制の影響



アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティング  
サービス株式会社  
フィナンシャルマネジメント  
取締役

中澤 進

**Susumu Nakazawa**

Vice president  
Financial Management  
IBM Business Consulting Services KK

日本版企業改革法による内部統制をどのように理解し、具体的にどんな対応をすればいいのか、さまざまな議論が起こっています。ともすれば、先行する米国で明らかになったように、文書化の作業量が膨大になり、企業の負担となる状況に注目が集まりがちです。しかし、内部統制をプロセスマネジメントの有効な手段として前向きにとらえ、これを業務の効率化やグループ全体の企業価値の最大化へ結び付けることも可能なのです。

企業改革法の導入を検討する場合には、日本企業の置かれている現状を十分に理解しておく必要があるでしょう。そのポイントとしては、「株式会社 東京証券取引所（以下、東証）のグローバル化」「就業者意識の変化と団塊の世代の退場」、そして「連結ベースの企業運営」が挙げられます。これらは、企業改革法の存在のいかんにかかわらず取り組んでいかなければいけないものばかりです。そして、これらは内部統制整備と密接に関係するポイントでもあります。

また、内部統制による文書化の作業は、企業によって難易度に差が出るのが予想されます。そこで、あらかじめ文書化のワークロードが大きいと予想される企業は、特に早期の対応が有効です。

内部統制による影響は、企業経営の広範な部分に及ぶと思われます。特に、企業グループに対するプロセスガバナンスの確立に有効に作用するでしょう。

## Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Internal Control

### The Background of Japanese SOX and the Impact of Internal Controls

Many discussions are taking place regarding the understanding of internal controls based on Japanese SOX and the specific countermeasures to be taken. Attention is apt to be focused on a situation where documentation workload becomes a voluminous and heavy burden on enterprises. However, it is possible to view the internal controls in a positive light, as effective means of process management that will lead to more efficient business operations and the maximization of enterprise value of the group as a whole.

When the introduction of the Sarbanes-Oxley Act (SOX Act) is considered, it is necessary to fully understand the present status of the environment in which Japanese enterprises exist. The points to be emphasized are “the globalization of the Tokyo Stock Exchange”, “the changes occurring in the consciousness of employees and the retirement of the postwar baby-boom generation”, and “enterprise management on a consolidated basis”. These should be addressed regardless of the existence of the corporate reform act and are closely related to the improvement of the internal controls.

In addition, it is expected that the degree of difficulty of the documentation work for the internal controls will vary from enterprise to enterprise. Therefore, early efforts on this will be particularly effective for those enterprises which expect a large documentation workload.

The impact of the internal controls will extend to wide areas of enterprise management. They will be especially effective for the establishment of process governance in enterprise groups.

## 内部統制はプロセスマネジメント

日本版企業改革法や内部統制について、さまざまな議論が巻き起こっています。わたしは、内部統制とはプロセスマネジメントであるという言い方ができるのではないかと考えています。

他方、内部統制はリスクマネジメントの一つの重要な基盤だともいわれます。ですから、内部統制を整備するときには、想定される業務上のリスクをすべてリストアップしていく「リスクの棚卸し」という作業が発生します。しかし、単に棚卸しをただけでは、何がリスクか分かるだけで、それを日常の業務に反映させ、定着していくためには不十分だと思います。

そこで重要になってくるのは、それぞれの企業が、自社のさまざまなビジネスプロセスをきちんと整理して、そのプロセスの上にリスクがどのように乗っているのかを定義付けすること。これができれば、その後のモニタリングやフォローアップも可能になります。

このように、リスクをプロセス上で表現し管理可能な状態にしていくことと考えるなら、内部統制とはプロセスを標準化・透明化して、ルールを明確にするもの、すなわちプロセスマネジメントだということができるかもしれません。

## 東証のグローバル化が第1の要因

なぜ、いま日本版企業改革法や内部統制がクローズアップされるようになったのか。それを考えるのは、わたしたちを取り巻く環境を客観的に理解するいい契機になるでしょう。

先ほど述べたように、日本企業が直面している課題は三つあると思います(図1)。

まず、最大の要因が東証のグローバル化です。東証における外国人投資家の売買比率が50%前後に達し、その動向が株価の上下を大きく左右しています。すなわち、日本企業が東証に上場した瞬間から、外国人投資家の価値観にさらされているということを意味します。グローバル化というと、海外へ進出している企業について考えがちです。しかし、資本市場

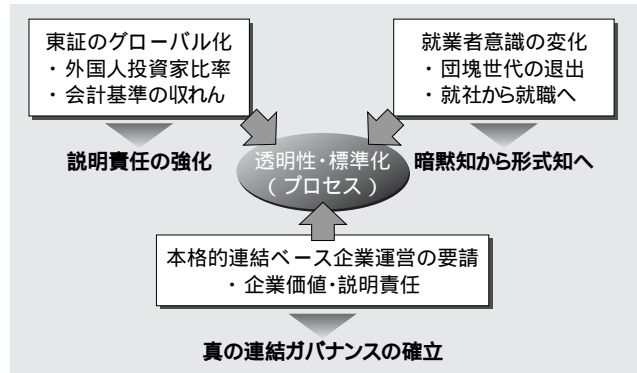


図1. 日本企業を取り巻く環境

は既に完全にボーダーレス化しています。従って、上場企業である限り、国内でのみ営業活動をしている企業であってもボーダーレスの世界に身を置くことになり、評価の対象になります。

例えば、年金基金をベースにした海外の機関投資家が東証でポートフォリオを組む場合、彼らはどのような価値観で企業を判断するかというと、開示基準だとか透明性といった面をいわゆる企業改革法(以下、SOX法)の価値観で見るとは。

投資家にとって、株式とは自分たちの資金を運用するためのものであり、商品といってもいいでしょう。有価証券報告書は、その商品のパンフレットです。パンフレットを見て、投資判断をする。だから、分かりやすく説明をしないとイケない。そこに虚偽の記載があったら、これは大衆詐欺と言っても過言ではありません。外国人投資家だけでなく、個人投資家の割合が今後増えていけば、その影響はさらに大きくなるでしょう。

このように、企業の透明性とか説明責任というものは、日本版企業改革法のあるなしにかかわらず、東証のグローバル化に伴って必然的に求められていたものなのです。

## 就業者意識の変化が第2の要因

内部統制が求めるビジネスプロセスの標準化や透明化は、日本の就業者意識の変化にも大きく影響されているのです。

これまで、日本の社会全体があうんの呼吸で、お互いの信頼関係の下に物事を進めてきました。契約

書がなくてもビジネスには支障が出ないケースが日常的で、社内外ともにベテラン社員が大勢いて、互いの所属企業に対するロイヤルティーも高く、特に問題はありませんでした。それを支えてきたのが、善きにつけあしきにつけ団塊の世代といってもいいでしょう。ただし、間もなく団塊の世代が一斉に労働市場から退場すると予想されています。

片や、「会社人間」は死語になりつつあります。最近の若い世代の就業者の意識は、カンパニーロイヤルティーから、自らの専門スキルを頼りにするジョブロイヤルティーへと変化しつつあります。会社に対する忠誠心やベテラン社員の暗黙知に頼った業務のプロセスは、彼らベテラン社員の退場と次世代の登場に伴って成り立たなくなる恐れが大きいのです。

では、会社の文化やDNAをどうやって維持するのかというと、それがプロセスやルールだと考えるわけです。属人化されたノウハウをプロセスやルールという形で表現し、文書として残す。そうすれば、会社の貴重な資産として引き継がれていくでしょう。暗黙知を形式知へというわけです。すなわち、企業改革法で求められている文書化こそ、ある意味ではDNAの形式知化のプロセスといえるかもしれません。

## 求められるのは本格的な連結ベースの企業運営

最後に挙げられるのが、連結ベースのガバナンスというテーマです。今回の企業改革法の議論で、日本の企業にとって最も影響が大きいと思われるのは、連結ベースでの体制整備を求められる点でしょう。

日本では2000年3月期決算から連結主体になりましたが、本格的に連結経営を実践している企業グループは、まだ一握りと言わざるを得ません。米国では1917年から連結主体となっているという長い歴史があり、商法上は会社が別になっても、マネジメント上は一つの会社として活動しているのが通常です。同様に、海外の機関投資家から日本企業を見た場合、連結グループというのは一つの企業と同じで、運用上、会社を分けているだけだと認識します。すなわち、連結ベースでの企業価値の最大化や、説明責

任の遂行を求められるわけです。

こういう考え方からすると、日本における子会社の上場というのは不可思議な状態だと指摘されるのも理解できます。最近、多くの企業で、子会社の上場を廃止して連結グループにおけるガバナンスを確立しよう、説明責任を果たそうという企業姿勢の変化があるのは、ある意味で当然の動きだと思います。そうやって連結企業グループとしての説明責任を果たし、透明性を確保しなければなりません。ところが、日本企業の連結の歴史は、先ほどお話をしたように極めて浅いものです。いわゆるプロセスガバナンスがまったく効いていない状況です。このような背景の下、プロセスの標準化・透明性確保、文書化となると極めて厳しいものが想定されます。これもやはり、資本市場のグローバル化からくる必然的な要請です。

## 世界のCFOは前向きにとらえている

米国の経営者の多くは、企業改革法は、負担とはなっているが上場企業として不可避のものであり、ある種の経営基盤として考えざるを得ないものであると見ています。

世界の企業のCFO(最高財務責任者)や経理財務部門の上級管理職の方々にご意見を伺ったIBM 2005 Global CFO Studyによると、コンプライアンスやリスクマネジメントといった、どちらかという後ろ向き議論と、成長性や収益性の確保といった前向き議論

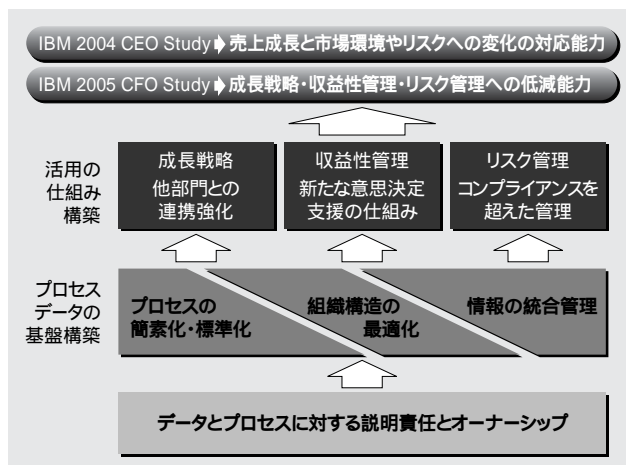


図2. CFOの関心は成長と規律のバランス



をバランスさせて考えるべきであると言われていま  
す(図2)。

内部統制に伴ってリスクマネジメントを確立するた  
めに、企業グループ内のいろいろなプロセスの整備  
を進め、組織的な複雑さを解消していくことは、結果  
的に企業グループ全体の効率化やデータの可視化に  
つながります。また、グループ全体の成長戦略の立案  
や収益性管理をするためのデータの統合管理にも、  
大いに役立つものです。

このように、リスクマネジメントは決して成長戦略や  
収益性と相反するものではなく、むしろそれらは同根  
なのだというメッセージが、この調査から発せられて  
いると理解できるのではないのでしょうか。

### 財務諸表の有効性について 経営者の結論を表明するための文書を整備

日本版企業改革法に関する議論が大詰めを迎え  
つつあると思いますが、やはり文書化についてい  
る意見が出されています。

日本版企業改革法でも、自社の財務報告の正当性  
についてCEO(最高経営責任者)やCFOが宣誓する  
だけではなくて、財務諸表が有効であることを自ら  
確認するよう求められるでしょう。確認するには、ど  
んな方法があるか。ミドルマネジメントに「大丈夫か」と  
問いただすだけでは確認になりません。例えば損益  
計算書の売上という項目がどのようなプロセスを経

て計上され、そこにどのような財務上のリスクがあり、  
それへの対応策が用意されており、正しく機能してい  
るかどうか。米国のSOX法では、これを四半期ごと  
に経営者自らが検証するよう求めています。

検証するためには、証拠書類が必要になります。す  
なわち、売上という勘定科目に至るフローを明記し  
た「プロセスフロー」と、それに対する各プロセスに  
ついての業務を記述した「業務記述書」、さらに、財  
務上のリスクの内容と対応策を記載した書類である  
「リスク・コントロール・マトリックス」という、いわゆる  
3点セットと呼ばれるものです。これらを企業側が自  
ら用意し、CEOやCFOがそれに基づいて財務諸表  
の有効性を確認し正確である旨を宣誓、署名します。  
それに対して、さらに会計監査人が適正かどうかの  
意見表明をするという仕組みです。日本版企業改革  
法も、ほぼこれに沿った流れになるだろうといわれて  
います。そして、この文書化が、米国ではかなりの企  
業負担になったといわれています。

### 文書化を外部委託するか、社内で取り組むか

米国企業がSOX法の対応で最も大変だった、文書  
化の作業。それを、日本の企業もやらなくてはなら  
ないだろうといわれています。

既に米国のSOX法に対応している日本企業が、30  
社近くあります。ニューヨークに上場している企業や、  
米国預託証券などを使って資金調達を図っている企

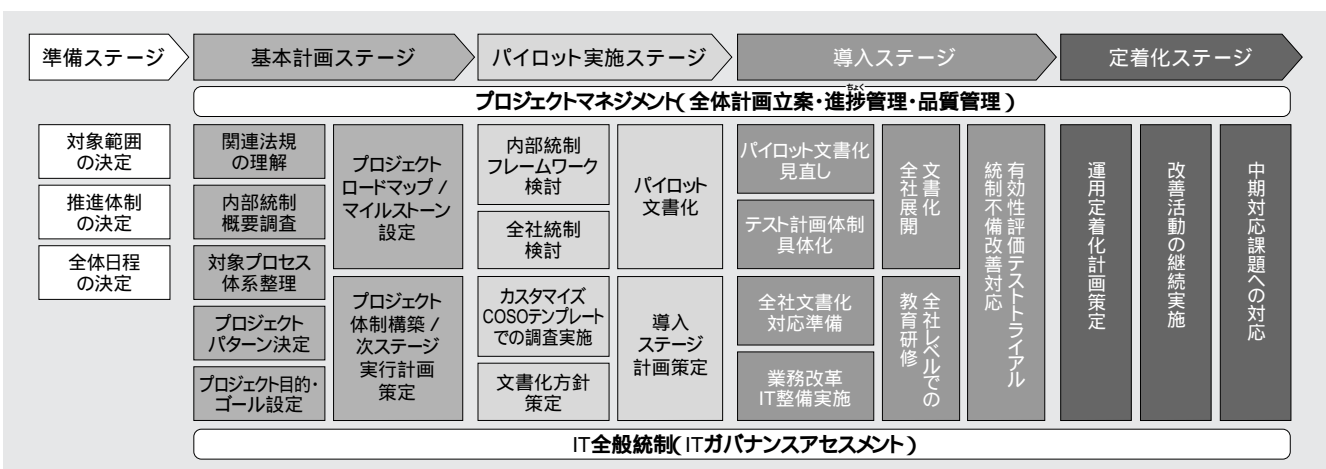


図3. プロジェクトの進め方

業です。その対応を見ると、文書化の作業を外部に委託しているところもあれば、SOX法を自社の業務プロセス上のリスクを見直すいい機会ととらえ、社内で文書化に取り組んでいる企業もあるようです。もちろん、先ほど、お話ししました3点セットといわれるもののうち、企業改革法固有の文書は「リスク・コントロール・マトリックス」といわれるものです。プロセスフローと業務記述書は、既存の業務フロー図などがうまく整理されていれば有効に活用できます。

しかし、大多数の日本企業はこの種の文書が整理されていないことが多く、これから取り組むわけです。企業の体力差やそれらの文書の整備状況に応じて、対応に大きな差が出ざるを得ないと考えられます。いかにソフトランディングするかを、これから各企業ごとに検討していく必要があるでしょう(図3)。

文書化の作業はかなりの負担とはなりますが、まさに自社のプロセスとプロセス上のリスクとを見直す良い機会であり、暗黙知を形式知化する作業でもありますので、極力自社にて実施すべきだと思います。

### 売上パターンが複雑だと文書化の作業量も増大

業務プロセスの文書化では、企業によって難易度に差があるのでしょうか。わたしは、おそらく差が出ると思います。事業内容が複雑だったり、複数の事業体を抱えている企業は、業種を問わずに文書化の作業量が増えるのではないのでしょうか。端的にいえば、売上パターンが複雑な会社ほど、文書化のワークロードが増大するものと思われます。逆に、企業規模が大きくても単一の商品を扱っているのであれば、売上パターンも二つか三つであり、比較的シンプルで済むケースが考えられます。

また、子会社の数が多いと文書化の作業も増えます。すべて連結ベースで考えなくてはいけないのですが、日本の企業グループの場

合は子会社に対するガバナンスが効いておらず、むしろ子会社は自分たちで仕組みをつくって売上を上げなさいというやり方で来たわけです。従って、プロセスやルールが統一されていなかったり、コンピューターシステムも個別に導入されていたり。これでは、文書が膨大な量になることが容易に予想されます。しかし、逆に言えばこの辺りにプロセス改革の機会があるといえます。

### 日本版企業改革法の前提となる 内部統制フレームワークに加えられた「ITへの対応」

いま、企業にはさまざまな形でIT(情報技術)が導入されており、ビジネスモデルや企業運営自体がITを前提とし、ITと不可分になっています。従って、企業グループにおける業務プロセスの整備を図ろうとすると、それは必然的にコンピューターシステムの整備につながります。今回の企業会計審議会の内部統制部会での議論を通して、日本の内部統制のフレームワークには、ベースとなったCOSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)のフレームワークにはなかった「ITへの対応」という構成要素が新たに加えられています(図4)。もっとも、従来のCOSOのフレームワークの構成要素もITの観点を組み込まれているのが前提でした。しかし、米国における取り組みの中で、ITに対す

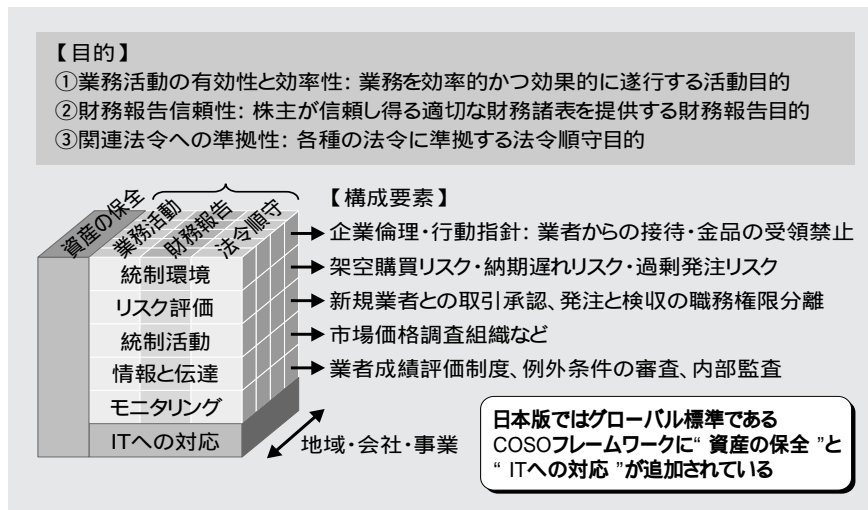


図4. 内部統制とは

る経営者の意識が不十分で、IT関連の対応が後手に回ったことから考えると、新たに「ITへの対応」を付け加えたことは時宜を得たことでしょう。連結グループで、ソフトウェアの開発・運用方針が統一されているか。セキュリティの管理は徹底しているかなど、内部統制からくるIT統制の整備について、特にIT全般統制といわれる部分については、企業の情報システム部門は主導的な役割を果たさなければなりません。

これまでグループレベルでのIT基盤の整備とかITガバナンスということが、その必要性は認識されているものの、なかなか進展しませんでした。しかし、この企業改革法対応で求められるIT統制の整備という観点を軸にして大いに進展する可能性があります。各企業の情報システム部門としても、これを機会に数々の懸案事項を再整理できる非常に良いチャンスかと思えます。

## グループ内での業務プロセス統合とプロセスオーナー

日本版企業改革法が施行されたら、企業活動全般に大きな影響が及ぶでしょう。

例えば、連結子会社を含めた企業運用のやり方も変えざるを得ないでしょう。連結グループの管理の問題も絡んできますが、端的に言えば、事業を整理したり共通の機能をグループ全体で一つに統合する動きが加速するでしょう。

例えば経理部門について考えると、その機能はグループ各社共通ですから、連結グループ全体での企業価値の最大化を目指すなら、各社の経理部門を一つに集約して統制レベルを維持するとともに、経費の削減を図る方向へいくでしょう。購買部門も同様です。例えば、県別の販売会社や物流子会社も、一つにまとめる方が効率的かもしれません。そうやって業務プロセスを統一し、企業グループに対するプロセスガバナンスの確立を促進します。結果として、統制レベルを上げることと、効率化を実現することの両立が図れるでしょう。

ガバナンスを確立し、グループとしての説明責任を

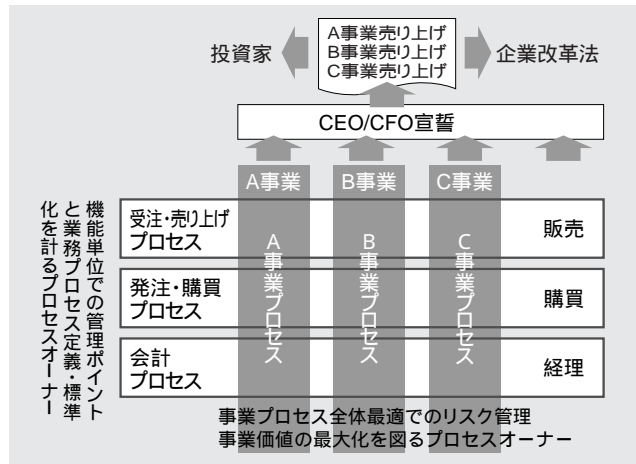


図5. プロセスガバナンスとプロセスオーナー

果たすためには、グループ全体の売上げや製造、購買といった各プロセスごとに責任を持つ人がいることが必要になります。これをプロセスオーナーと呼んでいます。このプロセスオーナーが責任を持って企業グループとしての各種ルールを作り、統制レベルの標準化などを推進、維持していきます。このような考え方は従来の日本企業には存在しなかった点です。このような考え方も大いなるチャレンジになるでしょう(図5)。

## 内部統制が促す営業改革

今度は、プロセスの透明性の面から見てみましょう。営業マンは自分で売って、請求書を出して、領収証を持って行ってキャッシュで回収して、それでやっと一人前という認識が残っています。しかし、請求書も領収証も現金も自分で扱うというのは、会社にとって非常にリスクが高いと言わざるを得ない状態です。暗黙知の世界で現場のビジネスをやっているというのは、管理部門からは状況が正確に把握できない事態が容易に発生する恐れがあります。

これを、受注はコンピューターから登録し、契約書をもったことを確認してから請求書をセンターから一括で発送し、集金はすべてキャッシュレスのシステムにする。支払い業務も、企業グループ全体で一カ所に集中する。これは基本的に融通が利かない世界であり、当初は効率が落ちることがあるかもしれませ

ん。しかし、企業運営の効率およびリスクの両面的見地から考えた場合、避けては通れない問題でしょう。冒頭にお話をしました「暗黙知から形式知の時代へ」という観点からも、避けて通れないでしょう。と同時に、営業マンにとって何がコアコンピタンスであるか、営業活動とはそもそもどういうことなのか、それを支えるシステムとはなどについて再考する良い機会でもあります。

## 日本企業にとっての企業改革法と内部統制を考える

日本版企業改革法は、あくまでも「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」です。すなわち、企業改革法が求めるのは財務報告に係る内部統制です。内部統制は、業務の効率性・有効性、法令順守、そして財務報告の正確性と事業運営のすべてを網羅するものです。米国においては、内部統制強化の議論は、1976年のロッキード事件の翌年の海外腐敗取引防止法に端を発しています。それに比べると、日本のこの領域に関する歴史は、いままさに始まったばかりと言っても過言ではありません。新会社法においても、この5月より「取締役会での内部統制構築義務」が必須となります。ボーダーレスの資本市場でビジネスを遂行していくためには、この四半世紀のギャップを早急に埋める必要があります。そこでは、単なる「企業改革法のための法令順守」という観点でなく、これまでお話をしてきたようなさまざまな観点から、まさに企業改革の一環として考えていくべきでしょう。今回の議論はかつての西暦2000年問題と異なり、企業が存続する限りにおいて継続実施せざるを得ないものです。グローバル化された資本市場に身を置く限り、成長と規律というバランスを取った企業運営をしていることを、投資家を中心としたステークホルダーに対して明示的に表現することが強く求められる時代になったといえるのではないのでしょうか。