
リスク・マネジメントはインターナル・コントロールに 包含されるか

—— 内部統制概念の収斂を求めて ——

檜田 信男

問題の所在

およそいかなる企業も、意識すると否とを問わずなんらかの意味で内部統制に関する方針及び手続・方法をこれまでとってきている。それは企業において生産・販売等会計を含む各種の業務が正しくかつ能率的に実施され、その記録が正しく作成・保存され、いつでも求められれば説明出来る基礎が必要だからである。なぜなら、マネジメントは、企業のサステイナビリティに対する責任を負うとともにアカウントビリティについての責任を負っていることによる。

第2次大戦後に内部統制の語がわが国で用いられはじめからすでに相当の年月が経つ。この間、内部統制を意識し、その整備に着手した理由から企業での内部統制についての理解はさまざまであり、必ずしも見解の一致はみられなかった。

しかしながら、企業が内部統制を認識し始めて以来の年月からすれば、内部統制がいかに企業のニーズに基づき、マネジメントにより企業運営の手段として理解されてきている

ものであるにせよ、企業運営の手段たる視点から、具体的な方針・手続・方法に相違があることは当然としても、個々の企業での内部統制についての概念がひとつの方向に収斂されてよいはずである。

トレッドウエイ委員会支援委員会であるいわゆるCOSOがかって発表した「インターナル・コントロールのフレームワーク」は、それ自体になお検討すべき多くの課題を残しているものの、内部統制概念を収斂する方向に影響を与え、企業において内部統制をより強め、より筋肉質な経営体質へと前進させてゆくことになると確信されるということで評価されるであろう。

しかしながら、わが国では、特に取締役会設置会社において、会社法での取締役会先決事項として法令・定款に適合することを確保するための体制（第362条第4項第6号）及びこれを受けての会社法施行規則での業務の適正を確保するための体制（第100条）が義務づけられたことをめぐり、これまでほとんど議論されてこなかった「内部統制はフレームワークなのかシステムなのか」「ガバナンスはイコ

ール内部統制なのか」を含め、内部統制についての考え方が企業において混乱しつつあるようにみられてならない。

そこで、情報の保護と開示、コンプライアンス・企業集団管理、リスク・マネジメントなどと内部統制との関係、特に、本稿ではリスク・マネジメントに焦点を絞り、内部統制との関係を検討させていただくことにした。

なお、本稿では、邦文献を資料として引用する場合及びこれに関連する記述を除き、内部統制の語を使用していない。これは内部統制における「統制」の意味がかならずしもインターナル・コントロールにおける「コントロール」と同じくしていないということによって。

「コントロール」は設定されている目標に実際の結果が到達するようにすることである。目標達成の主体が人であるときには（マン・ツー・マンのシステム）、関係する当事者により高い動機付けを与え、当事者の目標達成への期待欲求を高めるようにすることでもある。これに対し、「統制」は、部下が目標に到達するようにこれを抑制し、監督することのようにとられている。「コントロール」では個人の主体性の尊重及び自由な判断（選択）が前提とされているのに対し、「統制」では、目標の達成こそが至上の命題とされ、部下の心情は軽視ないしときには無視され、命令に従うことのみが強要される。このようにみると、**「コントロール」「コントロールズ」の概念が、わが国では、「する方」「される方」のいずれにも、さらには企業における個々人の意識のなかに、かならずしも現在なお定着しているとはいえないとみられる。**

視点を変えて言わせていただければ、軍隊式経営こそが最も効率的であるとの風潮が、会

社という意図的経済体のなかでは、依然根強く潜在し、支持されている事実があること、例えばこれが書物の題名となっていることもあるように、これをあながち否定出来ないのではないだろうか。

I リスク・マネジメントが意味する内容の多様性

リスク・マネジメントについての考え方は急激に変遷しつつある。これは、**リスクについての理解が変わってきていることとリスク・マネジメントの方法に変化が顕著にみられることにある。**

まず、リスクの考え方がどのように変わってきているかをみることにしたい。平成13年8月31日を有効期限とする日本工業標準調査会認定・認証部会審議「危機管理システム TR Q 0001:1998」（公表 平成10年9月1日）では、リスクを「組織の経営資源に損失また障害をもたらすと思われる事態の発生要因およびその影響。組織の構成員の生活と健康、金銭的資産、不動産や設備などの物的資産、情報、技術、および企業が置かれている社会的／経済的環境を含む。」と定義していた。

これに対し、「リスクは共通の性質として次の二つの性質を含んでいる。①その事象が顕在化すると、企業に好ましくない影響が発生する。②その事象がいつ顕在化するかが明らかでないという、発生の不確定性がある。」⁽¹⁾と、企業に好ましくない影響のほかに、あらためて事象発生の不確定性をあげる理解が比較的多く論者によってとられるようになった。

さらに、「リスクとはひとつの考えであり、それは一定量の不確かさ（確率）である。ビ

ビジネスのプロセスでは、不確実さが、組織体の目標の達成にともなう。リスクはポジティブな結果となることもありネガティブな結果となることもある。最もポジティブな結果となる要因はよくopportunity（事業機会）とされるのに対し、最もネガティブな結果となるものは脅威ないしリスクといわれる。」⁽²⁾ともされる。

リスクの本質を不確実性に求めるこのような理解は、他の多くでもとられている。例えば、内部監査人協会による「内部監査の専門職的実施の国際基準」でも、その語彙で、「リスクとは、目標の達成に影響を与えるであろう事象発生の不確実性。リスクは影響とその発生見込みとによって測定される。」とし⁽³⁾目標の達成に向けたopportunityも事象発生の不確実性の範疇に入れ、リスクとするようにしている。ここでは、リスクは、組織体の存続、成長、発展にとって欠くことのできない重要な要因にかかる事象発生の不確実性ともいえる。

このように、リスクを事象発生の不確実性とするようにされ、たんに目標の達成を妨げる事象発生の不確実性に限定しない傾向がある。

他方、リスク・マネジメントの方法にも変化がみられる。かつて、「リスク・マネジメントとは、将来の変化に適応するための技術で、企業が直面しているリスクとその結果を識別し、分析し、測定し、統制することである。基本的な問題は、利益、キャッシュ・フロー、資産に関して、潜在的なリスクを分析し、その見通しの程度を把握し、それを統制すること」⁽⁴⁾とする理解が比較的多くの論者によってとられていた。

しかしながら、いまや、リスク・マネジメ

ントは「企業が価値を創出するにあたり、直面する不確実性を評価し、管理する目的に、戦略、プロセス、人、技術、知識を構造的に秩序づける方法」のように考えられていることが多くなっている。しかも、リスク・マネジメントには、トップ・マネジメントが戦略的に実施するトップ・ダウン方式と特定のリスク問題ないし事業上の諸問題に戦術的に実施するボトム・アップ方式とがあるとされている⁽⁵⁾。

現実のリスク・マネジメントは、トップ・ダウン方式とボトム・アップ方式との狭間で多様なあり方をとるのであろう。

会社法施行規則第100条第1項第2号での「損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項」は、このようなリスクの定義での①目標の達成を妨げる事象発生の不確実性と②目標の達成に向けた事業機会の不確実性、及びリスク・マネジメントの方法としての㉑トップ・ダウン方式と㉒ボトム・アップ方式との組み合わせで展開されることになるのであろう。もっとも、㉑と㉒とはそれら両者の利点をとるように組み合わせで実施されることもあり得るし、また、そのように理解することのほうが現実的でもある。したがって、①と②とを縦軸に、そして㉑と㉒とを横軸として、これらを整理したとき、これらの組合せとしての4つの象限に入るようなリスク・マネジメントの典型的なモデルが短絡的に想定されるものの、それらの間に多くのリスク・マネジメントの実施形態が想定される。

また、リスクを管理するには、企業の全般にわたるリスクを管理する戦略的方法と特定のリスクを管理する戦術的方法とがあるとされる。いずれの方法によるとしても、リス

ク・マネジメントではリスクの識別と評価が重視される。内部監査ではリスクがいかに評価されているかの把握が重要である。しかも、CSA (Control Self-Assessment) として認識しているリスクとの照合もマネジメントに対し有益な情報となるに違いない。

このような戦略的方法と戦術的方法とによるリスクの識別と評価の考え方は、リスクの評価を、①5年ないし10年にわたり企業に影響を及ぼすため、上の階層のマネジメントにより行なわれる戦略的レベルでの評価、②当年度の組織活動を立案し、管理するため（プロジェクト・リスクをモニターする責任を担うこともある）、プロジェクト／プログラム／プロセスの管理責任者により行なわれるプロジェクト・レベルでの評価、③日々の業務において、監督者のレベルないし特定の任務を担う個人または作業チームによって通常実施されるオペレーショナルなレベルの評価、とに分けて整理しようとする考え方につづるものがある⁽⁶⁾。

II リスク・マネジメントにおけるリスクの識別と評価

いずれにせよリスクの識別と評価とにおいて考慮されるべきは、まず第1に、リスクをどのような視点から識別するか、いわゆるリスクの切り口をいかに決するかである。どのようなリスクの切り口を設定するかは個々の企業の事業特性によってその内容を異にすることはいうまでもない。しかしながら、一般的には、①企業が達成しなくてはならない目標の重要度によりリスクをカテゴライズすること、次に②企業が及ぼすインパクト・エリア（組織体の評判、総資産及び収益の額、利

益額ないし総資本利益率、CSRなどの社会的パフォーマンス、人材）に注目すること、③リスクのソースは、行政的要因、法的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因、価値観的要因（権利意識の変化など）、環境的要因、情報的要因、人的要因（死亡、労災、過失など）等に起因するにしても、当該企業がおかれている企業環境・選択する戦略・事業内容・情報等によって識別すべきリスクは異なるであろうこと、④火災・盗難・地震などの人災や自然災害に基づく事故、⑤企業が事業の運営にあたり採用している購買管理・生産管理・広告管理等々の各種管理手段の整備・運用の程度などによって影響される。

次に、リスク（①いつWhen。リスクの発生時期、②誰がWho。従業員・従業員以外の第三者・人的には不可抗力な事象、③何処でWhere。リスクの発生場所、④何をWhat。破壊・滅失・汚損・名誉や利益の侵害にかかる暴露・活動の妨害、⑤いかにHow。爆破や毒ガスなどの武闘的行為・破壊や侵入などの秘密行為・詐欺等の不正・横領などの流用・不注意・天災）を識別するために、フローチャートあるいはチェックリストによる識別、企業の過去の事故記録の分析による識別、リスク対象資産の実地調査による識別、現場からのリスク兆候の報告による識別などがとられるとされる。これらについてフォーマルに決定された手続があるかである。

これに続いて、その手続は有効か、識別したリスクを記録（リスク識別プロセスのドキュメンテーションは企業にとって有益な記録になる）し・報告するためのシステムは妥当か、識別したリスクは数字で（金額または数量）示されるか、リスク発生の確率は計算されるか、リスク処理の各方法について意志決

定がシステムとして行なわれることとされるか、などもリスク・マネジメントとして重要である。

第3には、レビューする内容と受け入れられるリスクの程度とによって異なるにしても、リスク識別の技術が問題とされる。すでに述べたような戦略的レベル、プロジェクト・レベル、オペレーショナルなレベルで、リスクを識別している企業におけるすべての階層の人との情報を共有する関係を持つことが効果的であるにしても、リスクの多様さと複雑さに適合するように技術を選ぶことが必要とされている。技術として一般につきのようなもの⁷⁾があげられている。

1) 内部的インタビューと討議

- インタビュー
- 質問書
- ブレーンストーミング
- 自己評価その他の促進的なワークショップ
- 長所・短所・好機・脅威（SWOT）分析

2) 外部ソース

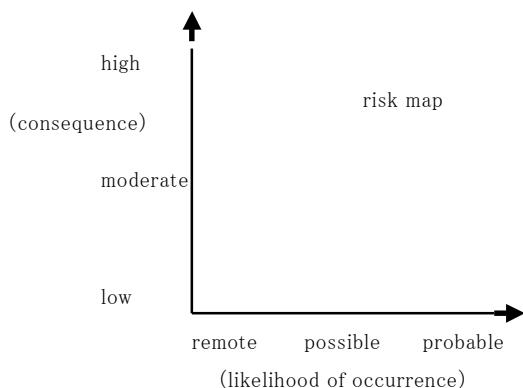
- 他の組織体との比較
- 仲間との討議
- ベンチマーキング
- リスク・コンサルタント

3) ツール、診断、プロセス

- チェック・リスト
- フロー・チャート
- シナリオ分析
- 価値連鎖分析
- ビジネス・プロセス分析
- システム工学
- プロセス・マッピング(mapping)

そして、最後は、リスクの分析及び評価で

ある。多くは次に示すような考え方で、結果の影響がhighで、発生の見込みがprobableであるリスクは最も重要であるとされる。ここにprobableとは、リスクの原因事象が発生しないことを立証することが困難である程に高いことをいい、またremoteとは、その発生を立証することが困難な程度に低いことをいうとされる。わが国では、たんに「高い」とか「低い」とかといわれているにとどまるけれども、立証資料に基づく評価はより客観的で、説明の可能性も大であろう⁽⁷⁾。



III いわゆる内部統制条項とリスク・マネジメントとインターナル・コントロール

取締役会設置会社について、リスク・マネジメントを意味するとみられる「損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項」を内容とする会社法施行規則第100条は、この制定にあたっての公開草案が「内部統制省令案」と報道され、また日本版SOX404とされたりなどされたことからよく内部統制条項とされている。このようなことから、企業によっては、会社法施行規則第100条に関する体制を内部統制とし、さらに業務フロー

に関する内部統制を考えるとといった二本立ての内部統制を整備するようにしているところもある。ではリスク・マネジメントとインターナル・コントロールとはどのような関係にあるとすべきであるのか。

すなわち、(A) リスク・マネジメントはインターナル・コントロールを包含するとすべきか、また逆に (B) インターナル・コントロールにリスク・マネジメントは包含されると解されるべきか、また (C) リスク・マネジメントとインターナル・コントロールとは別の概念としてそれぞれが独自のシステムであると解すべきであるとするのかについてなどである。

1. リスク・マネジメントはインターナル・コントロールを包含するとの見解

まず、前述の (A) の立場にたつものとして、COSO「企業のリスク・マネジメントーインテグレイテッド・フレームワーク」⁽⁸⁾をあげることが出来る。COSO議長ジョン・ジェー・フラハーティ氏及びCOSO Advisory Council座長トニー・マキ氏連名の前書きでは「この企業のリスク・マネジメントーインテグレイテッド・フレームワークは、企業のリスク・マネジメントのより広い対象に、より確固かつ詳細な焦点を与えることにより、インターナル・コントロールの内容を拡張する。しかし、それはインターナル・コントロールのフレームワークに代わろうとするものでもないまた代わるものでもない。むしろ、企業のリスク・マネジメントにインターナル・コントロールのフレームワークを取り込もうとするものである。会社は、この

企業のリスク・マネジメントが、インターナル・コントロールのニーズを満足させ、より充実したリスク・マネジメント・プロセスへと移行することになると考えるであろう。」(p.v)としている。また、本文においても「インターナル・コントロールは、企業のリスク・マネジメントの不可欠な部分である。」(P.8)としている(下線は筆者による)。

「企業のリスク・マネジメントーインテグレイテッド・フレームワーク」(以下ではERMと称してゆくことにしたい)では、その主張する意図をどのように展開するというのであろうか。

このCOSOレポートでは、ERMを「企業の取締役会及びマネジメントその他の職員によって実施されるプロセスであり、それは、企業目標の達成に関し合理的保証を提供するために、戦略の設定にあたり、また企業の全領域にわたって適用され、企業に影響を及ぼす可能性のある潜在的事象を識別するために設計され、リスクがその許容範囲内にとどまるようにマネージするものである。」と定義する。そして、達成すべき企業目標を4つに分類し、これらを①戦略ー企業の使命と整合し、その基礎となるハイレベルのゴールに関係する、②オペレーションー企業資源の効果的かつ能率的利用に関係する、③報告ー企業の報告の信頼性に関係する、④コンプライアンスー適用される法令への企業のコンプライアンスに関係する、ようにしている。そしてERMの構成部分(components)は、内部環境、目標の設定、事象の識別、リスク評価、リスクへの対応、コントロール活動、情報とコミュニケーション、監視の8項目からなっている⁽⁹⁾。

インターナル・コントロールに関するCO

SOレポートとの差異について、このレポートでは、インターナル・コントロールのフレームワークにおける「報告」は公表財務諸表の信頼性に関係しているのに対し、ERMでは、企業によって作成される内部・外部のいかんを問わないすべての報告書を網羅するように著しく拡張されている。これにはマネジメントによって企業内部で利用される報告書や法令の求めにより企業外部の関係者にむけての報告書、他の利害関係者への報告書も含まれている⁽¹⁰⁾。また、目標として戦略があげられていること、そして構成要素としてリスクの許容の考え方が導入されており⁽¹¹⁾、インターナル・コントロールのフレームワークで構成要素のひとつとされていた「リスク評価」に関連し、インターナル・コントロールの前提である目標の設定・事象の識別・リスク評価・リスク対応など4つの構成要素をあらたに設けるなどの拡張をしたことを指摘している⁽¹²⁾。

しかしながら、このCOSOレポートでのERMとインターナル・コントロールのフレームワークとの比較をみるかぎり、リスク・マネジメントはリスクのマネジメントであるべきであるのに、リスクに対するマネジメント・アクティビティとしての要件を満足するかどうかについて疑問が残る。

かつて、COSOのインターナル・コントロールのフレームワークでは、マネジメント・アクティビティとインターナル・コントロールとの相違として、マネジメント・アクティビティに含まれるもののうち、企業レベルの目標の設定や戦略的計画・リスク・マネジメント・部門レベルの目標の設定・是正措置の実施をインターナル・コントロールの内容としないことを指摘していた⁽¹³⁾。組織体

運営の目的価値の設定とその目的が達成されていない場合における特定の是正的行動はインターナル・コントロールに入らず、両者を区別しているようにCOSOでのインターナル・コントロールを理解していた。

ERMをみるかぎり、リスク許容の考え方を導入し、その構成要素として目標の設定や目標及び戦略の遂行にかかるリスクの識別と評価などを新しく加えながらも、目標に企業活動の結果が到達することを確保するための措置があきらかでない。それはインターナル・コントロールのフレームワークで述べられていたそれと大差がないように見受けられる。わが国で、これまで、リスク・マネジメントとして理解されてきたのはリスクのマネジメントであってコントロールではなかった。

ERMは、インターナル・コントロールに代替するものではないが、「インターナル・コントロールの内容を拡張」としての展開であり、それは、かつてCOSOが述べていたマネジメント・アクティビティとしてのリスク・マネジメントではないことが知られる。これが、会社法施行規則第100条第1項第2号での「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」として適切であるのかどうか。この条項では、取締役会に対しリスク情報提供の合理的保証を提供するためのフレームワークにとどまらず、それぞれの管理レベルにある責任者が重要度に応じ迅速に適切な対応をとることを確保することが求められるであろう。

また、かりにERMのようにインターナル・コントロールの拡張としてのリスク・マネジメントの視点でシステムの構築をすれば、システムをつうじて達成すべき目標の範囲が広くなり、しかもそれは達成水準の規範性を弱めることになることが考えられ、

結果として取締役会及びマネジメントに対して提供すべき合理的保証も十分でなくなるくらいが懸念される。

2. リスク・マネジメントと内部統制との一体化を主張する見解

ERMはコントロールの範囲にとどまるとしたのであるが、これに対し、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールとの一体化を意図した理解をとるようにしながら、内部統制に直接的な管理機能を期待する見解がある⁽¹⁴⁾。

ここでは、リスクを事象発生の不確実性とし、これを事業機会に関連するリスク（経営上の戦略的意思決定に係るリスク）と事業活動の遂行に関連するリスク（適正かつ効率的な業務の遂行に係るリスク）（第二部リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制に係る指針 II. リスクマネジメント 1. リスクマネジメントのあり方 (1) リスクの定義）のように区分した。

そして、 $R(\text{Risk}) - C(\text{Control}) = E(\text{Exposure})$ のなかで、Cを次のように分類し例示した。

- ①移転：リスクを保険、契約等により他へ転嫁したり、分担させる
- ②回避：経営資源を発生の可能性のあるリスクに関係させない
- ③低減：リスクの影響度又は発生可能性を低減させる
- ④保有：上記の対策によらず、リスクをそのまま受け入れる

（第二部 II. 1. (5)リスク対策の選択）

リスク・マネジメントと内部統制との関係について、先ず内部統制を「企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するために、社内に

構築され、運用される体制及びプロセスである。」（第二部 I. 2. 内部統制の必要性）と定義し、これを前提にしながら、リスクへの対応のうち、「事業活動の遂行に関連するリスク」への対応は、内部統制のプロセスの中で直接的に実施される。したがって、「事業活動の遂行に関連するリスク」を適切に管理するために、目次で「1. 内部統制の基盤、(1) 健全な内部統制環境、(2) 円滑な情報伝達、2. 内部統制の機能、(1) 業務執行部門におけるコントロールとモニタリング、(3) 業務執行部門から独立したモニタリング、3. 内部統制の限界とその構築・運用に当たっての留意点」のように示されている内容の内部統制を適切に構築し運用することが必要であるとした。（第2部 II.3. リスクマネジメントと内部統制との関係）

そして、リスク・マネジメントと内部統制との機能的関連を、この指針は大要次のように述べている。

内部統制は、「事業活動の遂行に関連するリスク」のみならず、あらゆるリスクの評価及び対応のあり方を踏まえ、ダイナミックに構築・運用されなければならない。

経営者は、リスクマネジメントによるリスクの評価と対応方針に応じて、内部統制のあり方の見直しを継続的に行なうことが必要となる。

また、内部統制のプロセスの中で対応される「事業活動の遂行に関連するリスク」は、リスクマネジメント組織へとフィードバックされ、全体的なリスクマネジメントの中で評価され、対処されなければならない。すなわち、リスクマネジメントは、「事業機会に関連するリスク」と「事業活動の遂行に関連するリスク」を両方含むかたちで、統合的に行な

われる。(第2部 II.3. リスクマネジメントと内部統制との関係)

この見解は、目次の部分に示されていることから、一見COSOのインターナル・コントロールのフレームワークをとっているようにみられるにしても、「事業活動の遂行に関連するリスク」への対応は、内部統制のプロセスの中で直接的に実施されることとされ、まさに内部統制はリスク・マネジメントに導入されている。ここでの内部統制はかつて日本会計研究学会会計監査特別委員会によって発表された「財務諸表監査における内部統制の研究」で示された内部統制に関する考え方のように、コントロールではなくまさに統制なのである。

この見解では、内部統制と経営管理との区別が非常に困難になる。おそらく、企業における内部監査人の立場からすればこの見解はあるいはわかりやすいとされるのかもしれない。しかし、内部監査人といえども、その報告書をつうじて特定の行為の是正を期待することが、その独立性を保持するうえで重要であることからすれば、安易にこの見解をとるべきではない。内部監査人の権限はあくまでもスタッフ権限であることを前提にすることが必要とされる。

3. インターナル・コントロールはリスク・マネジメントを包含するとの見解

(A)とは逆に、インターナル・コントロールにリスク・マネジメントが包含されるとする(B)の立場に立つものとして、先にも触れた会社法第362条及び会社法施行規則第100条に定める事項をめぐっての解釈論があ

る。

会社法等では、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」(会社法第362条第4項第6号)といい同法施行規則第100条の見出しでも「業務の適正を確保するための体制」としていて、省令を含め法令では内部統制の語句を一切使用していない。

自由民主党「総合経済調査会企業統治に関する委員会」等での審議状況を勘案し、平成17年2月に法制審議会は次の事項を含む「会社法現代化に関する要綱案」を承認した。

すなわち、「内部統制システムの構築の基本方針については、取締役会が設置された株式会社においては取締役会の先決事項とし(商260条2項、商特21条の7第3項各号)、当該決議の概要を営業報告書の記載事項とするものとする。」

「大会社については、内部統制システムの構築の基本方針を義務付けるものとし、委員会等設置会社にかかる商法21条の7第1項2号に規定する法務省令で定める事項につき所要の整備を行うものとする。」

要綱案は、すでに委員会等設置会社における取締役会の専決事項とされていた監査委員会の職務に関する事項が、商法施行規則第193条の各号において定められていたが、これを「内部統制システムの構築の基本方針」として大会社のすべてに求めようとするのであった。

このことから、新聞等で会社法施行規則第100条に定める事項が取締役会設置会社の内部統制省令と報道されたこともうなずかれるところである。しかしながら、法令自体がこれ

らの事項を内部統制と称していないのであるから、これらの条項をもって商法上の内部統制システムであるとする事は出来ない。

したがって「商法上の内部統制」とは本稿において述べないけれども、要綱案を受けての会社法第362条第4項第6号及び同法施行規則第100条に定める事項をもって内部統制であるとする解釈が会社の実際において独り歩きしてきている。しかも、この用語法は、金融商品取引法において「事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る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に必要なものとして内閣府令で定める体制について、内閣府令で定めるところにより評価した報告書」（以下「内部統制報告書」という。）（第24条の4の4）とされたことにより、その内容の会社法のそれとの符号はともかく、法的にも認知されているようにみられている。

このような解釈での内部統制は、これまで議論されてきたガバナンスやリスク・マネジメントを包含する非常に幅の広い内容のものになっている。この会社法令を遵守するために、窮余の一策として、「組織としての内部統制」と「システムないし業務フローとしての内部統制」との2つの内部統制が存在するかのように整理し、会社法等で求める「体制」を設計している企業もないではない。この見解では次のような内部統制の設計が考えられる。

「組織としての内部統制」は、具体的には内部統制委員会のような名称をもって独立の組織を設け、この委員会の下部に、例えば、情報保護・開示委員会、リスク・マネジメント委員会、効率性委員会、コンプライアンス委員会、企業集団管理委員会等を設け、それ

ぞれの委員会が年に数回から十数回もの会議を持つことによりその職務を遂行し、これにより代表取締役としての会社法施行規則第100条に関する取締役会への職務を果たすことにするなどである。

他方、「システムないし業務フローとしての内部統制」は、各種の業務の流れにそくし記録の信頼性・業務の合理性と合法性を一定のレベルで確保するように設計し遵守するようにする手続の体系である。

企業不祥事の発生原因の多くが、コーポレート・ガバナンスの不備ないし無機能によるのではないかとして、これまで特に商法の分野において数多くの論議が展開されてきた。それゆえ、発生した企業不祥事が潜在し、またその発生を防止出来なかった原因はコーポレート・ガバナンスの脆弱さにあるのであり、それゆえ内部統制の強化は企業不祥事発生の防止にも、またその潜在的存在の露見にもならないとする主張がある。けれども、米国でのSOX法に基づく内部統制強化の影響が生じ、それが現実化するにしたがい、しかも、「法令及び定款に適合するための体制」「業務の適正を確保するための体制」が会社法等で義務づけられたことから、いまや内部統制の整備・運用が企業不祥事に対する万能薬であるかのごとくに論議されるようになってきた。

企業会計審議会内部統制部会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準—公開草案」（平成18年11月21日）においては、「内部統制の基本的要素」の「（5）モニタリング」でも「取締役会による独立的評価」「監査役又は監査委員会による独立的評価」をあげ、「取締役会は、経営者が内部統制を取締役会の決定に従って適切に整備し、運用しているかを監視する責務を負っているものと

考えられる。」(I 2. (5)②ロ.)、としているほか、企業会計審議会内部統制部会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」(平成17年12月8日)では「4 内部統制に関係を有する者の役割と責任」として「取締役会の状況は、『全社的な内部統制』の重要な一部であるとともに、『業務プロセスに係る内部統制』における統制環境の一部である」(I 4. (2) 4(2))とし、これをうけて「取締役会は経営者による内部統制の整備及び運用に対しても監督責任を有している。」としている。

これは、これまでコーポレート・ガバナンスに関連して論じられてきた取締役会や監査役が、内部統制システムの一部を構成するかの印象を与えた。しかしながら、実施基準公開草案では「内部統制に係る重要な欠陥等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達されているか。」(II (参考1)「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」モニタリング)とし、モニタリングにおける取締役会のあり方を示しているとみられる。それは意思決定機関として、提出される報告を前提としてその職務を果たすようにしているのではないかと解される。企業会計審議会内部統制部会の「基準案」及び「実施基準公開草案」は少なくともコーポレート・ガバナンスと内部統制とを区分していると解される。

内部統制を「組織」として理解する考え方としては、かつての昭和20年代の内部統制に関する論議にさかのぼるけれども、通商産業省産業合理化審議会答申の「企業における内部統制の大綱」(昭和26年7月)がそれであった。それは財務機能と分離した財務会計及び管理会計の機能のみを担う(関連する統計も包含されていたが)組織としてのコントロー

ラーシップないしコントローラー部門をもって内部統制組織とするものであった。それは内部統制システムを組織と誤解していた。

systemの訳出として、辞書的には、「組織」「体系」「制度」「体制」などが選択の対象とされるのであろうけれども、企業との関連において、systemは「全体として共同して働く事物または部分の集まり」「ことを秩序的に行う方法」「社会において存在する伝統的方法、慣行、ルール」(Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 4th ed.)が有意味である。internal controls, system of internal controlには特定の目的を達成するために人々が相互に協力する人間の集まりをあらわすorganization(組織)は含意されていない。

内部統制システムは、各組織について、当該組織における業務遂行の手続的方法に、記録の正確性・業務の能率性・コンプライアンスを確保するための手続的方法を組み込んで、当該組織の目標をより効果的に達成するようにする手続的方法であって、組織そのものではない。例えば、経理部門という組織をその部門目標をより効果的に達成するように会計処理のシステムと内部統制システムとを組み合わせた設計を行い、部門運営のあり方を決めることが必要である。このようにビジネス・システムと組み合わせられ、組織運営のあり方の一部をなすのが内部統制システムなのである。重ねて強調したい。内部統制はシステムであって組織ではない。このようなシステムとしての内部統制についての理解は他の諸国においても共通といってよい。このようなわが国の理解はcontrolsに対する基本的理解の欠如にも基づいている。(この基本的理解の欠如が内部統制のわが国への定着の妨げ

になっているのであるが)

したがって、内部統制を「組織」のように理解し、これを他の諸国に説明することはおそらく困難で、それは結果的に内部統制不存在の国際的印象を持たれ、わが国企業のコーポレート・ガバナンスに対する評価にも影響するのではないかと危惧される。ちょうど監査役に対する国際的認知の不十分さのゆえにわが国企業のコーポレート・ガバナンスに対する不当な評価に結びついたようにである。

「組織としての内部統制」は内部統制システムに対する誤解に基づくとききにあえて述べた。これは、リスク・マネジメントについて「リスク・マネジメント委員会」を組織として立ちあげ、これをもって内部統制の一部についての整備を行ったとする考えもまた排除されるべきであることを意味する。

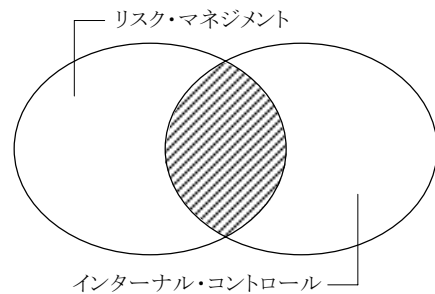
会社法及びその省令では「体制」の語を用いている。語義的には「体制」がシステムの意味により一層近い。実際界において「組織としての内部統制」といった誤解が生じないように、この「体制」を会社ないし部門の組織を意味する「組織」と明確に区分し、法文の解釈を明らかにし、その整理をする必要がある。

4. リスク・マネジメントとインターナショナル・コントロールはそれぞれ独自のシステムであるとする見解

最後は、リスク・マネジメントとインターナショナル・コントロールとは別個の概念としてそれぞれが独自のシステムであると解すべきであるとするのかについてである。これまで先に問題点としてあげた(A)と(B)についてそれぞれ検討し、そして疑問点をあげた。

筆者の理解は基本的に次のように図示され

る。



すでに別稿で内部統制の本質について述べ⁽¹⁵⁾、またコントロールズ的前提・基本的理解と構成などについても論じたことがある⁽¹⁶⁾。これをここであらためて論じさせていただく紙幅の余裕もなくなってきた。結論的には、カナダ勅許会計士協会が研修用に使用しているスライドで表現しているRISK MANAGEMENT AND CONTROLS⁽¹⁷⁾の考え方に近い。

IV リスク・マネジメントにおけるインターナショナル・コントロールの役割—結び—

リスク・マネジメントに対しインターナショナル・コントロールはどのような役割を果たすかについて、BIS, Basle Committee on Banking Supervision “Framework For Internal Control Systems in Banking Organization” Sep. of 1998が注目される。これは、COSOの考え方に根差しながら、インターナショナル・コントロール・システムの枠組みとして13原則を銀行に特化して述べている。このなかで、リスク・マネジメントにおけるインターナショナル・コントロールの役割をリスク原則4としてあげ、このなかで、リスク・マネジメントにおけるリスク評価とインターナショナル・コントロール・システムについて

「(g) インターナル・コントロール・システムを、より効果的であるように維持するために、シーニア・マネジメントは、そのゴールの達成に影響するリスクを継続的に評価し、変化する環境や状況にシステムを適応させる必要がある。

これまで識別されていなかった新規の、またはこれまで管理不能とされていたリスクにインターナル・コントロールが適切に対応し得るように、インターナル・コントロール手段の革新が求められる。

例えば、金融革新が生じている場合、銀行は新金融商品やマーケット・トランザクションを評価し、これらに関連したリスクを考慮する必要がある。このためには、金融商品やマーケット・トランザクションのキャッシュ・フローや利益にどのように影響するかのリスクを考えるにあたり、各種のシナリオの分析が有益である。」(par. 23)としている。

リスクとそれに対応する報酬とのトレードオフを極大化する戦略に集中することを最大関心事として理解するリスク・マネジメント(par. 20)について、財務報告の信頼性、適用可能な法令への準拠性、オペレーションの有効性と能率性を確保することについての合

理的保証をつうじ、リスクの識別と評価を確実ならしめ、リスク対応結果の信頼出来る報告を確保する手続体系とインターナル・コントロールをみているのではないかとの視点に立てば、Basle委員会の上述の原則は私にとって理解される。

リスク・マネジメントにおけるインターナル・コントロールの役割は、コントロール目標に反する事項の発生について、情報の提供プロセスをつうじ予防的ないし防止的コントロール機能、発見的コントロール機能、是正的コントロール機能を果たすことにより、リスクの識別と評価を確実にし、またリスク対応措置の適切な実施結果の報告を確保することの合理的保証の提供により、リスク・マネジメントの目標をより効果的に果たさせることにある。

効果的なリスク・マネジメントのためには、企業をとりまく外部経営環境（自然、経済、政治、社会など）や戦略的意思決定に関するリスク源泉情報の収集を確実にするインターナル・コントロール・システムが整備されていること、そしてそのシステムが運用において遵守されていることの存在が前提とされる。

<注>

- (1) 三菱総合研究所政策工学研究部編「リスクマネジメントガイド」日本規格協会、2000年7月24日第1版第1刷、9頁
- (2) David McNamee, Business Risk Assessment, The Institute of Internal Auditors, 1998, p. 7
- (3) IIA, Internatinal Standards for the Professional Practice of Internal Auditing,

Jan. 1, 2004

- (4) Andrew D. Chambers, Internal Auditing, 1981
- (5) James W. DeLoach, Enterprise-Wide Risk Management-What It Means and How You can Use it to Add Value, Arthur Andersenn, 2001年6月25日ブエノスアイレスにて行なわれた講演のレジュメ
- (6) David McNamee, op. cit., p. 23

- (7) CICA, AICPA, Managing Risk in the New Economy, Mana Risk New Economy, Jan. 2001
- (8) COSO, Enterprise Risk Management-Integrated Framework, Executive Summary Framework, Sep. 2004
- (9) COSO, *ibid.*, pp. 4~9
- (10) COSO, *ibid.*, p. 109
- (11) COSO, *ibid.*, p. 110
- (12) COSO, *ibid.*, p. 110
- (13) COSO, Internal Control-Integrated Framework, Sep. 1992, p. 17
- (14) 経済産業省・リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針～」(平成15年6月)
- (15) 拙稿「内部統制の本質についての再吟味」経理研究 No. 49, 2006. 1
- (16) 拙稿「インターナル・コントロールズ性格」専修商学論集第12号, 昭和46年12月
- (17) Spencer Pickett, A Staff Development Tool, Internal Control : a Manager's Journey, Canadian Institute of Chartered Accountants, Slide 25