

内部統制評価制度のポイント

手塚 仙夫

はじめに

ただいま御紹介をいただきました手塚でございます。

これから一時間二〇分、四時半までというお時間をいただいております。最後のほう、若干質疑応答の時間をとってくれという御依頼でございますので、できるだけ説明を短目にしてとは思っておりますが、話し出すと脱線をするタイプかもしれませんので、あらかじめ御了解をお願いしたい

と思います。

画面にもパワーポイントを用意いたしましたので、この順序に従いまして御説明を差し上げたいと思います。内部統制は今どうなっているんだというところから御紹介したいと思います。

金融商品取引の大本の法律であります金融商品取引法につきましては、昨年六月、一年前になりますけれども、成立いたしました。もうそろそろ施行される予定でございます。

内部統制の評価報告制度につきましてのインフラ整備という面では、基準は一昨年一二月に公開

草案という形で公表されて、その後、実施基準も含めまして平成一九年二月に確定したわけであり
ます。実施基準の作成手順が若干おくれました関係で、当初予定していた時期よりも、私の感覚では、大体一年ぐらい遅れたかなと思っております。

政省令関係ですが、五月一七日、公開草案でございますが、内閣府令が公表されております。この中に、内部統制府令というものが含まれておりまして、六月一八日までというパブコメ期間で、今意見を求められているということでございます。多分、六月末か七月に入ってからそれを確定する作業に入るのではないかと思います。

それから、公認会計士協会のほうでは、監査にかかわります実務指針でありますけれども、これを準備しております。今金融庁と最後の詰めを

やっております。もし了解を得られれば、来週には公表できるのではないかと思います。これは公開草案でございますが。そんな段取りになっております。

本日は、一時間強という限られた時間での御説明でございますので、主に内部統制の基本的な考え方、いわゆるフレームワークのところをもう一度確認していただくという意味で御説明を差し上げたいのと、会社にとってまさに関心がございます評価の範囲はどうするんだというところ。実施基準でそれなりの方向性は見えてきておりますけれども、もう一度ここで整理しておきたい、こんなふうを考えております。その辺をポイントに置きまして、御説明を差し上げたいと思っております。

一、構築を期待されている内部統制とはどんなものか

それでは、中身のほうに入らせていただきます。

最初は、この内部統制制度におきまして構築を期待されております内部統制とはどんなものなのでしょうかということです。

(1) 内部統制の目的

内部統制という物の考え方自体は、今現在、ここに来て初めて出てきたものではなくて、昔から、基本的には内部統制という考え方自体はあるわけであります。ただ、日本ではそもそも内部統制の要件はどんなものであるとか、どういうものを内部統制というのかということについては、明

確な基準がございませんでしたので、各人各様に、おれの内部統制はこういう考え方だということとで考えられてきたということでございます。

米国では、既に御存じだと思えますけれども、COSOという内部統制フレームワーク、これは一〇年ぐらい前につくられたものようでありますけれども、それがございまして、それをベースにいろんな制度が動き出したんですが、日本の場合も、日本の監査基準は、実はCOSOの内部統制フレームワークを使って、今基準がつくられているという現状です。

そんな状況の中で、いろいろな原因がありまして、この制度がスタートしたということです。企業会計審議会の内部統制部会で作られました内部統制のフレームワーク、これから御説明いたしますけれども、基本はCOSOフレームワークです。実質的にはCOSOフレームワークだとお考

えただいて結構です。ただ、ちょっと違うんだというのが内部統制部会長の思い入れでありまして、何が違うのかというと、目的のところでは、「資産の保全」というのがありますけれども、これを出したことです。

COSOでは、この考え方がないわけではなくて、他の三つの目的の背景に、資産の保全というのは当然存在するものとして考えられている。わざわざ一つ項目として出すほどのことではないというところで、後ろに隠れていた、このように御理解ください。それを、日本の場合には表に出しましたということなんです。

内容を御説明いたしますが、内部統制については四つの目的が考えられるということです。一つ目は、業務の有効性及び効率性ということです。内容についてはここに書かせていただきましたけれども、人、物、金を効率的に効果的に使ってい

きましょう、これが内部統制の一つの目的です。

二つ目は、財務報告の信頼性。これは、今回制度化された、また米国でも、いわゆるSOX法（サーベンス・オクスリー法）という法律のもとで内部統制監査が制度化されておりますけれども、もともとの発端がディスクロージャーの信頼性不信という観点から制度化されたということがございます関係で、メインテーマになっているんです。

三つ目は、いわゆるコンプライアンスの話で、法令遵守。これは当然といえば当然のことである。

それに、日本の場合には、先ほど申し上げました四つ目の資産の保全というものをつけまして、四つの目的といわれております。

これをどういうふうに理解していくかということですが、内部統制、今回のJ-SOXの

セミナーなどにおいては、多分、この四つの目的のうちの、もしかすると、今回は二つ目の財務報告の信頼性だけやればいいんだと強調される人がいるのではないかと思うんですけど、それは大きな間違いであるということです。

内部統制は、そんなに簡単に一つのもので用が済むものではありません。会社がつくる内部統制というのは、この四つの目的をきちっとクリアするようなものをぜひお考えいただきたいということです。ただし、今回制度として動き出したものは、経営者が評価をするという義務が課されている部分、監査人が監査をする義務が課されている部分という意味では、二つ目の財務報告の信頼性というところが絞られているということです。

したがって、制度として内部統制を評価し、監査するという観点からのとらえ方と、会社がそも

そも内部統制を構築するときの内部統制の考え方とは、違って御理解いただけるとよろしいとおっております。

会社が自分の会社の問題として構築いたします内部統制については、資料の三頁（文末三九頁）の（注）の1のところに書いてありますように、企業には個性がありますので、隣の会社がつくった内部統制をそっくり借りてきて我が社の内部統制だというのは、ここという内部統制にはなりません。非常に極端な言い方をしておりますけれども、そういうことです。

したがって、会社が存在しておりますいろんな条件、環境があるはずでありますので、そういうものをできるだけ個別に取り込んで、我が社の内部統制をぜひおつくりいただきたい。これがここのでいいかったことでございます。

(2) 内部統制の基本的要素

内部統制のフレームワークを考えるとときに、先ほどの四つの目的の次に出てまいりますのは、基本的要素というものがうたわれております。

統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング。COSOフレームワークはここまでの五つの要素といわれております。

したがって、COSOフレームワークは三つの目的、五つの要素といわれておりますけれども、日本の場合にはもう一つ出てきました。ITへの対応です。これが日本独特のものであります。

これも、COSOフレームワークでは、ITを度外視しているということではなくて、当然のこととして、内部統制、会社の組織を構築するときに、ITなくしてつくれるか、これが米国の考え方であります。したがって、ITを前面に出してくる必要性は全く感じていない。

COSOのフレームワークをつくるときには大きな議論になったと聞いておりますけれども、結果として、五つの要素にすべてかわりを持つものとしてITがとらえられているという考え方です。ところが、日本の場合には、それでは不十分だということで、ITというものを一つ表に出してきました。これが違うということです。

内部統制部会長の思い入れは、何でこれを独立させたのか。独立といいますか、表に見えるようにしたのかというと、日本はアメリカと比べるとITがおくれているという発想でございます。したがって、明示的に出すのが日本の場合では適当ではないか、こういう判断があったと聞いております。

① 統制環境

一つ一つ考え方を整理していきたいと思えます。

統制環境。今回の内部統制のフレームワークの中で、目的とかいろいろあるわけでありすけれども、私が最も重要であると考えているものです。我が社の内部統制がうまく機能するかどうかはこれにかかっていると私は考えております。したがって、統制環境ができていない状態で幾ら文書化しても何の意味もないと考えているということです。

その統制環境というのはどういうことかということでございますが、これも抽象的な考え方なので非常にわかりづらいんですけれども、組織というのは、これは企業という意味でございますけれども、企業が保有する価値基準であるとか人事・職務制度、資料の四頁、その下に書いてあります理念であるとか倫理規程とか行動指針とか、非常に抽象的なことが書いてありますが、わかりやすくいうと、こういうルールをつくって、しっかり

ルールを守って、組織を活性化していくためにどうするかということが、経営者の頭の中できちんと整理されているかどうか、これが統制環境の一番重要なところです。

幾らルールをつくって方向性を出して基本方針を打ち立てても、内部統制の評価制度ができたので、こういうことをやらないと会計士が多分監査証明を出してくれない、だからとりあえずつくりましたという感覚でもしつくとすると、多分うまく機能しないのではないかと考えております。

したがって、この内部統制というものが企業経営に対して本当に必要なかどうかということにつきましては、各経営者の皆さんそれぞれ思い入れがあるのではないかと思います。けれども、この制度が資本市場で上場を維持するための絶対条件になってしまいましたので、そういうことであれば、お金も時間もかかる話でありますから、ど

うせお金と時間をかけるのであれば、会社にとって本当にプラスになるような環境整備をしていく必要があるのではないかと考えています。ぜひ経営者の皆さんにはそういうことを御理解いただきたいということです。

まず、我が社はどういう方向にこの会社を持つていくのか、日常の業務活動についてはどういう規範性を持って職務を遂行しなければならないのかということにつきまして、きちっとした目標を設定し、かつそれを末端の新人社員に至るまで趣旨徹底を図っていただく、そういう努力をしていただきたいというのが、この統制環境というところでございます。

資料の四頁の上から六番目の項目の「悪しき組織慣行の改善」というのがあります。

この内部統制につきましては、日本の企業の中で約三〇社ほど、米国に上場あるいはSECに登

録している会社がございます。これらの会社は、PCAOBという米国の監視機構の管理下に置かれておりまして、そこが制度として導入いたしておりますSOX法の内部統制監査、これも義務化されているわけです。

日本企業の場合には一年ほど適用が ok れて、一九年三下期、これが多分本番で作業を進められているはずですが、一年前にトライアル、皆さんこういう言葉をお聞きになったかどうかわかりませんけれども、ドライランというのをやりました。全く本番と同じような状況で、監査もやる、もちろんお金もかけてやったわけでございます。

この三〇社のうちの、ある自動車会社の監査役さんと、あるところで御一緒する機会がございます。そこもドライランをやられたわけでありまして。

とにかく大変だというのはだれしもが感じるも

のですけれども、たまたま内部統制のテーマについてのパネリストということで、その自動車会社の監査役さんと御一緒させていただいたわけですが、会場の質疑応答のところで、監査役さんの会社で内部統制監査をやったらしいですけれども、どうでしたかという率直な御質問があったわけですね。その監査役さんは即座にお答えになられました。非常に大変でした。大変だったけれども、やる必要がなかったかといわれれば、そんなことはありませんと明言されておりました。

その自動車会社は有名な生産管理システムを持つておられ、その生産管理については世界でも屈指のシステムと評価されておりますが、その会社ですら、やはりいろいろやってみたら、我が社のいろんな制度、手続、マニュアル、いいところ、悪いところ、かなり見えてきました。何でこんなむだなことまでやっていたんだろうとか、あ

るいはやっているはずのものがどうしてやっていたかだったんだろうとか、そういうところが明確に見えてきたということなんです。そういう意味で、この制度については、大変だったけれども、非常に意味のある一年間であったという感想を述べられておりました。

この内部統制にチャレンジしていただく皆さんに申し上げたいのは、悪しき組織慣行の改善という部分は、経営的に見ると非常に重要なポイントではないかと考えておりますので、同じようなことをいいますけれども、どうせやらなくちゃいけないんだから、やっぱり経営者が有効に感じられるようなものをぜひおつくりいただきたいということで、覚えておいていただきたいということです。

人、物、金を全部投入することが前提になりますけれども、一つのポイントとして、統制環境と

いうところをぜひ覚えておいていただきたいということがあります。

②リスクの評価と対応

それから、二つ目のリスクの評価と対応でありますけれども、どうすれば内部統制が構築されているといえるんだらうかというところ。これは、皆さんも非常に関心のあるところではないかと思えます。内部統制というのは何を統制するんでしょうかということなんです。統制する対象物が明確になっていて、それを統制していますといえれば、我が社はこういうものに対して統制をしており、内部統制は構築されていますよといえるのではないかということです。これはまさにリスクの評価という話です。

つまり、何も問題がない、何のリスクもなければ、余計なことをする必要はないでしょうということなんです。何のリスクもなくて、何の問題も

なければ、金をかけて、時間を使って、余計なことをやる必要はないんじゃないですかということなんです。この内部統制がいろいろ問題としてクロージアップされてきたというのは、やはり何か問題があるから、リスクがあるからという背景があるということを、まず考えなければいけないということです。

たまたま財務報告ということなので、いわゆるディスクロージャーに関連するところが、今かなり大きくクロージアップされているということですけれども、経営者が構築する内部統制というのは、そればかりではなくて、本来経営リスクという問題もたくさんあるはずです。そういうものを我が社としてどういうようにリスク対応していくかということが非常に重要な関心事であるはずなんです。

したがって、私が最初に申し上げましたよう

に、どうせやらなければいけない話なので、そういうところにもきちっと対応できるような内部統制をぜひ構築していただきたい。その中で、今度の金融商品取引法の制度は、ある部分をクローズアップして取り上げる。そのぐらゐの気持ちで対応されるのがよろしいのではないか。結局、ここであるところの内部統制というのは、リスク対応です。我が社にどういうリスクがあるのか、財務諸表にどういうリスクがあるのか、有価証券報告書にどういうリスクがあるのかということをまず考えていただいて、こういうリスクが潜在的に存在するからこれが発生しないように、あるいは発生してしまつたらすぐにわかるような発見・防止策を構築しないといけませんね。これが対応であります。

リスクの評価と対応。これもまた、内部統制を考えるととても重要なポイントになります

し、文書化を考えるとときのポイントとして非常に重要になってくるということでありまゝ。

実施基準では、リスクというのは組織への負の影響要因と書いてありますので、ここではマイナスの要因をリスクととらえているということであります。外的要因、内的要因、全社的要因、個別の業務プロセス要因、いろんな側面からリスクがありますので、それぞれの業務担当をもとに、まづリスクの洗い出しをしていただく。これが文書化の最初かなという話であります。

資料の下から二つ目のところに、「過去に発生したリスクと未経験リスクの可能性」ということで、過去の実績、どういう間違ひがあつたのか、これはうちだけではなくて、他社さんも含めて、世間一般も含めて、過去にどんな間違ひがいわれているのかということを、ぜひ参考にしていただきたい。

それから、我が社はまだその経験は未経験なんだけれども、あるリスクが発生しないとも限らないということであれば、ぜひそれも考慮してくださいということで、過去に経験したリスクと、これから発生するであろう未経験のリスク、両方を、リスクとしては対応することになりました。

その対応の話が一番最後でございますけれども、「識別したリスクの分析とそれへの対応」でございます。括弧の中に、回避（避ける）、低減（減らす）、移転（外へ持っていく）、受容等と書いてあります。こういうリスクがあったときに、これへの対応をどうしようか。

それはいろんな対応の仕方があるんだけれども、やっぱりコストベネフィットということもあります。湯水のごとくお金が出てくるわけでもありませんので、限られた経営資源の中で対応しなければならぬということになると、対応策もい

ろいろ考えなければいけないということです。

まず回避というのは、リスクが考えられるので、できるだけリスクが発生しないように何か手を打ちましょう。これが回避です。

回避することは難しいんですけども、年に五〇回発生するミスを一〇回に減らす努力をするにはどうすればいいのか、あるいはそれを五回に減らす努力をするにはどうすればいいのかという対応はできるのではないのでしょうか。これがリスクの低減です。

回避もちょっと難しい、低減も難しい。であれば、次に考えるのは、そういう問題をきちっとクリアしてくれる人様にこの業務をお願いしてはどうか。これが組織外部への移転です。これも一つの対応です。

ただ、このところは御注意いただきたい。そういうことで外へ委託をしますと、外部に業務を

委託したということになってくるわけです。そうすると、残念ながら内部統制の世界では、それはちゃんとつかまえられておりまして、委託業務に対する内部統制もあなたが評価するんですよといわれておりますので、これはほかへ持っていったから済むかどうかというのは若干微妙な話です。

最後、受容というところであります。これはやりやすさがある反面、非常にリスクも高い話ですが、放っておこうという話です。リスクはあるけれども、とてもじゃないがそんなことに対応し切れない。だから、発生してしまったらわかるようにだけはしておこう。これが受容です。

最大発生しても年間一〇〇万円ぐらいで済む話に対して、毎年一億円も金をかけてそのための準備をする必要があるんでしょうかという話です。

したがって、それだったら、発生はやむなし、そのかわり何か問題が起きたらすぐにわかるような

手だてだけに対応しておこう、受容ということでもありますけれども、こんな対応の仕方があるわけです。

このように、リスクの評価と対応も、内部統制をきちつと動かしていくための大変に重要な要素になります。

③統制活動

統制活動は、まさに日常業務です。環境をつくって、リスクを評価して、その対応策をつくりました。これを実際どういう形で毎日の業務に反映させていきたいと思いますというのが統制活動ということ、昔からいわれております内部牽制なんかはこの中に入ってくるということです。それから、いろんな規程をつくって、それを守らせて、日常業務をやらせましょう。これが統制活動。

④情報と伝達

次に、情報と伝達であります。これは、人間の

体に例えていえば、血液を意味します。脳があつて、心臓があつて、肺があつて、五臓六腑があつてということでありませうけれども、これはそのものだけ配置しても機能しないという話です。血液が流れていくから生き生きとしてくるという話ではありません。

組織も同じであります、いろいろな要素が必要になつてくるわけであります。それを当初予定したとおり機能させるためには、血液に相当する情報というものをきちつと管理していく必要があります。これは、組織の内、外に発生するいろいろな情報、既に存在する情報、我が社がつくる情報も入ります。組織内外の情報の分類、整理、選択、演算。

それから、組織の中では、上のほうの情報をいかに下のほうに伝えていくのか、組織の下部のほうの情報をいかにトップのほうへ吸い上げていく

のか。これもきちつとタイムリーに回つていかないと、組織は多分、当初予定したとおりの機能は発揮しないのではないでしようかということになります。

情報と伝達、まさに血液の役割を果たす部分でありますので、ここところに先ほどのITの話も直接絡んでくる、こういう理解になるかなと思います。

⑤モニタリング

モニタリングであります、環境をつくつて、ルールをつくつてやらせました。情報もあつて、一応動いています。では、動いていますというのはだれが確認しているんですかということです。

動いていますというのは、つくつたんだからそれはそのとおり、動いているんだよ。経営者にいわせればそういう話なんでしょうけれども、でも、だれかが動いているかどうか確認しないとわ

からないのではないかというのが、モニタリングということです。この監視のところまで内部統制の中で議論されている、包含されているということになります。

部門内の自己点検。これは他人にチェックしてもらっただけではなくて、自分の部門内で自己点検も含めてモニタリング、監査役がやる監査もモニタリングの一つでありますし、内部監査部門がやる監査、これがこれから非常に重要になってくると思いますけれども、モニタリングということになります。

⑥ ITへの対応

ITでありますけれども、これはなかなか取っつきにくいといえますか、若干マニアックな印象が出る部分であります。ITの利用と統制というのがありますが、ITについては二つの側面があります。一つは、ITを使って統制環境の趣旨徹

底をはかるとか、リスクの評価とその対応についてITをどう使っていくかとか、統制活動の中にITをどう織り込んでいくかとか、そのように使っていくという意味が、「ITの利用」という部分です。できるだけ効率的に動かしましょう。

資料の下の「ITの統制」というのは、コンピュータシステムを幾らつくっても、システムがダウンしましたとかいうことがあります、あれもまさに運営がうまくいっていないという話。ITをきちっと動かすためには、IT自体がうまく機能するように動いていくような内部統制が必要です。これがITの統制という部分でありますので、これも大変重要な役割を担っているということでもあります。

以上の六つの基本的要素があります。大体これでフレームワークの基本的な考え方は説明しましたけれども、四つの目的と六つの要素、これらが

それぞれの日常業務、私の部署、我が社の中、それぞれの立場でお考えいただいて、こういうことを果たしてどこでどういうようにうちは機能しているんだろうかということをもひとつ振り返っていただけると、内部統制がもう少し身近になるのではないかと思っております。

二、内部統制の限界とは何か

次に、問題は、この内部統制を構築すると、すべてハッピーなんでしょうかということです、世の中はなかなかそううまくはいきません。

これは、内部統制基準の中に明確にうたわれておりますし、これから経営者が自分の会社の内部統制を評価した結果を内部統制報告書というものに記載して報告いたします。その中でも、この内部統制の限界がうたわれます。

それから、我々監査人としては、経営者が作成した内部統制報告書に対して内部統制監査報告書というものを作成することになりますけれども、そこにも記載することになります。

内部統制の限界として四つ挙げられております。一つ目は、判断ミス、不注意、共謀による機能低下。幾ら内部牽制といっても、共謀により横流しの合意が成立してしまうと、幾らいい内部統制をつくっても、それはその時点で機能しなくなります。

二つ目は、内部統制というのは、先ほど申し上げましたように、リスクをきちつと評価してその対応をするというものです。そうすると、その内部統制を構築するときに、全く想定していなかったリスクが新たに発生してしまうような環境変化が生じると、その部分については残念ながら既存の内部統制では対応し切れないという問題があ

るということです。想定されなかった環境の変化、当初予定していなかった非定型的な取引に対しては、内部統制というのは弱いということです。

三つ目は、先ほども申し上げましたけれども、コストベネフィット、費用対効果ということで、金をかければいいというものではないのではないのか。結局、効果を見ながらお金をかけることになりますので、先ほどの受容のところにいかかわってきますけれども、それは受容であったのか、手を抜いたのかという問題があるということです。

四つ目は、我々にとって最も難解であります。

経営者による内部統制無視。これはもう、まさに統制環境そのものということですけれども、経営者に裏切られてしまったら、どうしようもないということです。最近是我々会計士の環境も非常に厳しくなりまして、監査法人がなくなる危険性ま

で出てきてしまっているわけでありますので、この問題にも真剣に取り組まなければならないということであります。

このように内部統制の限界はあるのですけれども、限界があるから仕方がないで済むのかどうかということでございます。

厄介なのは、基準にこのように書いてあるから、何か問題が発生しても、これに該当するのであれば免責されるのではないかと淡い期待を持ちがちなのでありますけれども、何か問題が起きたときにいわれること、一つ目については、人間がやるんだから、当然そういう判断ミスとか共謀とか、ありますね。そんなことも考えないで、あなたは内部統制を構築したんですかといわれます。というような問題があります。

二つ目についても、当初こんなことは想定していませんでした。あなたの会社も生きている会社

でしょう。目新しいものに何も対応できないような内部統制では、十分ではなかったのではないのでしょうかというようにいわれるかもしれません。

監査人も同じであります。この内部統制の限界は、いいわけとしては、残念ながら使えないのではないかと思います。そのように御理解いただきたいほうがよいことでもあります。

資料の八頁の下に書いてありますように、この限界をどのように使うのかということですが、このような限界があるということは、受け入れざるを得ないんです。だから、もし問題が起きたときには、こういうことのために私はここまで対応しました、それを説明するしかないのではないかと考えています。

内部統制の限界を小さくするための工夫、真摯な気持ちでどこまで工夫をしたのかということが説明できるように、ぜひ対応しておいていただき

たいということでもあります。これは非常に難しい問題ですけれども、避けては通れない点でございます。

三、経営者が行う評価とは何か

以上でフレームワークの話が終わりまして、ここからは経営者が行う評価はどうなのかという、評価の中身の話に移ってまいります。

フレームワークのところは、会社法も含めた内部統制そのものとは何ぞやという観点でぜひ見てほしいというのが私の願望でございます。これからは金融商品取引法の世界に入っていたらいて、そこで求められているものは何かという観点で御説明を差し上げます。

まず、財務報告目的の内部統制の評価ということとです。その財務報告というのは何かということ

であります。」「財務諸表及び財務諸表の信頼性に……」と資料には書いてありますけれども、内容については次にまた出てきますので、ここは項目だけ流しておきます。

二つ目は、財務報告が評価の対象ですので、その財務報告にかかわる内部統制というのは、財務報告の信頼性の確保のための内部統制ということができます。これが最初に申し上げましたように、今回制度として行う評価はとりあえずここにフォーカスしましょうということです。

したがって、経営者が評価する中身は何かというと、財務報告にかかわる内部統制が有効であるかどうかについて意見を述べる、評価をする、このような作業になります。

内部統制が有効でないという状態はどういう状態をいうのかということですが、それは重要な欠陥があるということでもあります。重要な欠陥がな

ければ、我が社の内部統制は有効であるといっているのですよ。重要な欠陥があるときには、有効であるといつてはいけませんという基準をつくっていただいたわけです。

その重要な欠陥とは何かというのが、財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高い内部統制の不備、こんな定義になっております。これは基準に書かれている定義でございます。

四、経営者は評価範囲をどのように決定するか

経営者が評価をする評価範囲というものはどのように決定するのかということについて、少し具体的に説明します。

(1) 財務報告の範囲

まず、「範囲」のところでは。

これは二つあります。財務諸表。これはもう文句のいいようがない対象です。貸借対照表、損益計算書等という意味での財務諸表です。

それからもう一つが、財務諸表以外の有価証券報告書の記載事項ということです。今回、金融商品取引法という法律のもとの制度というお話をいたしました。そこで想定しております開示書類のメインテーマが有価証券報告書です。したがって、金融商品取引法を考える場合の開示、財務報告というのは、まず有価証券報告書を考えていただきたい。これで結構でございます。

その中に、財務諸表と財務諸表以外の情報が含まれているわけですが、財務諸表は無条件に評価対象になります。財務諸表以外のところというのが、「財務諸表数値の要約、抜粋、分解、利用」

と書いてあるものです。これがなかなかわかりづらいのですが、われわれはできるだけ限定的に解釈したいと思っております。行政当局も、余り範囲を広げようとは思っていないのではないかと思います。ただ、諸般の事情があるので、全く無視はできないというレベル感で御理解いただいて結構かと思えます。

したがって、財務諸表以外の部分についてはそんなに範囲を広げる必要はないと考えております。事業の概況とかというところに、売り上げとか部門別の売り上げとか、あるいは利益が含まれた文章がありますけれども、そこに含まれている売上高とか営業利益とか、そういうものは一応評価の対象になる、こういう理解でよろしいだろうと思います。

基本的には、これは（私見）と書いてありますけれども、「+」「-」程度の加工範囲、売上高を

部門別に分けたということであればそこまでというようなレベル感でよろしいのではないかと考えております。

もう一つですが、関係会社の判定等にかかわる事項というものです。例えば大株主の状況というのが挙げられておりますが、これは一応政治テーマでありますので、絶対落とせない項目です。

つまり、金融審議会で内部統制の評価と監査を制度化する方向性を出すことになった直接のきっかけがあるわけですが、それは某社の有価証券報告書虚偽記載がまさに直接的なトリガーになっているということがあります。その対象が大株主の状況でありましたので、検討の過程では、この制度を導入すれば、大株主の状況は問題なくなりますが、という論点がありますので、これは外せないということです。

しかし、大株主の状況そのものが内部統制の評

価の対象になるとは考えておりません。その中に、例えば親会社に該当しそうな会社が我が社の株を持っているとか、若干専門的になりますけれども、その他の関係会社に該当しそうな会社が我が社の株を持っているとか、関連当事者の定義に当てはまりそうな人が株を持っているようなときには、財務報告の開示項目に影響が出てくるので、そのところは間違いのないようにしておいてくださいねということがポイントになります。

したがって、それらと全然関係ないような会社しかうちの株主の中にはいませんという場合には、基本的には全く対象から外すということも十分あり得るということです。そのように御理解をいただければと思います。

(2) 重要な欠陥と重要性指針

つぎに重要性基準の話します。先ほども重要な欠陥という話が出てまいりましたけれども、この重要な欠陥というのは内部統制の評価をするわけでありますので、まず目につくのは内部統制の不備である、十分機能していないということです。内部統制の不備があつたら、この内部統制は全部問題だよということではなく、重要性がなければ、不備は不備なんだけれども、評価としては、特に問題としないという取り扱いがあつてもよいのではないかということです。そこに重要性の基準の話が出てきます。すなわち、内部統制の不備が重要性が高いと判断された場合、それは重要な欠陥となり、重要な欠陥がある場合には、その内部統制は有効ではないという結論を出すことになるという基準になっております。

したがって、重要な欠陥がある場合には、経営

者は内部統制報告書におきまして、「我が社の内部統制は、この部分については有効ではありません」と書かざるを得ないということです。

その重要性指針というのがなかなか厄介だったわけでありますけれども、資料の一三頁の二つ目に書いてあります5%というものです。

これは、重要性基準の中の定量基準という位置づけですが、「連結総資産、連結売上高、連結純利益（例えば5%）」と資料には書いてありますけれども、5%は利益の話です。総資産の5%とか、売上高の5%とかというものではありません。利益の5%ということです。

これは、例えば5%ということでありますので、特に5%でなければならぬということではありません。これはあくまでも例えばです。したがって、5%でないこともあり得ます。では何%だったらいいか、一〇%でもいいのかというこ

とありますが、理屈がつけば一〇％でも構わない。じゃ五〇％でもいいのか。理屈が立つなら五〇％でも構わない。一応、考え方はそういうことです。しかし、五〇％の影響があるのに、こんなものは重要性はありませんと本当にいえませんかというのはどうしても残るので、そんなにいい加減な数字はつくれないと思います。先ほど会計士協会で実務指針をつくっているというお話をいたしましたけれども、そこでこの辺を取り扱っております。

すなわち、内部統制監査というのは財務諸表監査と一体として行えということになっております。

具体的なイメージで申し上げますと、内部統制監査報告書は、財務諸表監査報告書と一体で作成することになります。したがって、同じ監査報告書の中で意見を述べますので、それぞれの監査の

重要性基準が相違してよいのかというのが、我々の基本的な理解です。

ところが、財務諸表監査の重要性基準というのは、公表されたものは全くありません。監査人が決めています。したがって、これは個別対応になります。監査契約ごとに財務諸表監査で使用されている重要性基準と多分整合性をとるように対応することになるのではないかと思います。そこに御注意をいただきたいということでございます。

定性基準のほうは、上場廃止、財務制限条項、その他ということですが、これも実務指針のほうでもう少し書き込めないかなということで、いろいろ考えてはみたのでありますけれども、結論としては非常に難しいということで、残念ながら少し肉づけをした程度になると思われます。

資料の二三頁の三つ目に、複数の不備を総合評

価というのがあります。不備が五つ出てきました、一〇個出てきましたといったときに、この五%とも絡むんですけれども、重要性の判断をどうするのかということです。

財務諸表監査でも同じようなことはありません、間違いが一つだけあったらそれだけでいいんですけれども、二つ、三つ、四つ、五つと出てくるときには、結局足し算するわけです。足し算して影響を考えるわけです。そういう問題があるので、そのような対応をせざるを得ないのではないかという話でございます。

(3) 連結ベースでの評価

次は、連結ベースで評価をしますということですが、時間の関係もありますので余り詳しく説明しませんが、子会社が上場している場合には、金融商品取引法で内部統制の評価と監査をやらなければ

なりません。したがって、実務的には、それをうまく利用するという形になると思います。

上場していない場合には、子会社をどうするかということですが、この後評価範囲に関して三分の二という話が出てまいります、その枠の中で外せるかどうかをまず考えましょう。金額基準で外せるけれども、定性的に重要な位置づけであるといったときに外すかどうかというのは、意見が分かります。もしかすると、評価をする必要があるんじゃないかという意見が出てくる可能性があるということは、一応考えておいていただきたいということですが。

評価の対称とするということになったとき、重要性がなければ簡便的な対応ができますけれども、重要性があれば親会社と同じような対応をせざるを得なくなる場合もある。これは、状況によって判断してくださいということになります。

一番厄介なのは関連会社でございます。これは、支配していない会社になんかところで求めること自体が難しいということは、内部統制部会でも話が出たわけですが、結局考慮されなかった。

それから、委託業務についても評価の対象にするということになっておりますので、重要な業務プロセスと評価された給与計算を外部に委託しているとか、ある業務についてのコンピューター処理をどこかの会社に委託しているとか、これは基本的に評価の対象になりますので、御注意いただきたいということがあります。

(4) 評価手順

つぎに、具体的に評価範囲をどのような手順で決めましようかという話をいたします。

第一ステップは、全社の内部統制の評価という

ことで、これは原則としてすべてについて評価しましょう。すべてというのはすべての事業所、事業拠点について評価をしようということになっております。

内部統制を評価するときには、ぜひ覚えておいていただきたいんですけども、整備状況の評価、デザインの評価とデザインされたとおり動いていますかという運用状況の評価と、二つの側面が出てきます。両方確認して初めて内部統制が有効に機能しているという結論が出るということになります。

運用状況というのは、その現場へ行かないとわからないのではないかと我々は考えているわけがありますけれども、かならずしもそうではないのではないかとの意見もあり、実務対応は少し簡便的なものになる可能性があります。

それから、決算・財務報告プロセス。これは、

要するに決算作業ということですが、全社的に見る部分と、個別業務ということで見る部分とがあります。

資料の一五頁の第二ステップの二つ目の黒ボツのところ、「決算・財務報告プロセス以外」と書いてありますが、これがメインの評価対象になる部分です。売上高とか棚卸資産とかという部分がここに該当するということです。

資料の同じ頁の下に「概ね2/3」と書いてありますけれども、連結売上高を母集団にして、全体としての三分の二ぐらいカバーできればいいですよということになっております。

ここでは、事業拠点としての子会社であるとか支店であるとか営業所であるとか事業部であるとかの、どこを評価対象とするかをまず決めなさいということです。その拠点を決めるときに使うのが、このおおむね三分の二ということです。

実際には、三分の二を選ぶんだけど、三分の二の事業拠点をじゅうたん爆撃的に全部評価するなんてことは実務上できませんので、当然、選ばれた事業拠点の中はサンプルベースで評価作業を行うわけです。

そのときに、複数の製品を扱っていますとか、あるいはメーカーとして物をつくっているだけではなくて、卸の商売もありますとか、いろいろな業務タイプがあると思われしますので、その場合にはある程度業務の内容を見ながらウエートづけをして、最終的に評価をするところを決める、こんな考え方で決めただいて結構だと思っております。

それから、やむを得ない事情によって評価対象から除外できるという話があります。これは、決算月の三月になってかなり大きな子会社をM&Aで取得しましたというようなときに、時間的な制

約があつて対応できないので、そういう場合にはやむを得ない事情ということで評価対象から外しているという取り扱いがあります。しかし、意見表明上の取扱いとしては範囲限定の対象になりますので、外したところが結果として非常に重要な影響を及ぼすということになってしまうと、結果的に監査人の監査報告書では、範囲限定として意見の限定をせざるを得なくなる状況もあるということです。

(5) **選定された事業拠点における重要な勘定科目**

三分の二の事業拠点として、A支店とかB営業所とかC事業部とかというのを選ぶことになりませんが、選んだ後にやることは、その事業部に発生する勘定科目を特定していきましようというのが次の作業になります。

勘定科目については、原則として売上、売掛

金、棚卸資産。この三つをやればいいというのが原則でございます。

例えば、売上高のウェイトが非常に高いということであれば、その売上高を基準にして対応する。棚卸資産としては余り残高が残らなければ、結果として棚卸資産については業務プロセスとしての評価の対象から外すこともあり得るという考え方で結構かと思っています。

さらに、実は我々にとつても会社にとつても一番厄介な問題であります、別途追加すべき業務プロセスとして、リスク評価が求められているということです。

リスクの大きい取引であるとか、見積もりや経営者の予測が影響するもの、これは繰延税金資産とか引当金とかという、わかりやすいというところという項目なんです。また、非定型的取引、不規則な取引など、リスクが高いと判断されたものにつ

いては、追加をして評価をしなければならないということになっています。したがって、この追加をすべき部分について、本来追加すべきものを追加していないということになってしまったときの責任の問題が残るという話です。何もなければ原則上の三つの科目だけ評価すればいいのでありますけれども、貸付金に問題が発生し新聞ざたになりましたというようなことになってしまうと、なぜその貸付金について評価の対象にできなかったんだという問題が出てきますよという意味です。

五、経営者の評価ポイントは何か

(1) 全社的内部統制の評価

次は、経営者の評価のポイントは何かという点であります。

ここでのポイントは、資料の一八頁の黒ボツの

二つ目に「実施基準参考1」というのがあります。これは、企業会計審議会から公表されました実施基準の中に、参考一（実施基準参考1：五二頁）というチェックリストのような表、項目が箇条書きになった資料が入っています。それが、先ほど御説明いたしました六つの基本的要素について、具体的にはこういうことを確認しなさいということが、箇条書きで書かれています。ほんの数ページのものですけれども。それを、ぜひ評価してほしい。これが、内部統制部会の思い入れです。

それから、資料の同じ頁の三つ目の「二」に書いてありますのは、日本で導入したものはトップダウンアプローチという表現を使っている場合があるんですけれども、これは、まず全社的な内部統制を評価しなさい。全社的な内部統制が有効だと判断できた場合には、業務プロセスの売上取引

とか棚卸資産の取引についての内部統制をチェックする度合いはそれなりに少なくてもいいんじゃないかという発想があります。したがって、全般的内部統制がうまく機能していない場合には、逆にいうと、業務プロセスの内部統制をしつかり見ないといけません。そんな関係にあるということをやここでは説明させていただいています。

(2) 業務プロセスの内部統制の評価

この業務プロセスについては、実際には取引の開始から承認、記録、処理、報告、いろんな手順があるはずでありますので、それぞれの手順ごとに内部統制が有効に機能しているかどうかということの評価するというのを、ここで書かせていただきます。

それから、資料の下のように「整備状況の有効性」と書いてあります。これは先ほど申し上げま

したデザインの話です。次のところは「運用状況の有効性」とありますので、デザインされたところにそれが動いているかどうかというのを確認しましょうということです。評価の方法、これは原則として先ほど申し上げましたサンプリングでいいということです。

実は、経営者の評価のところでは、サンプリングによっていいことしか書いていなくて、具体的にどういうサンプリングの方法を採用するのかというところまで踏み込んでいません。それには意味がありまして、それは経営者の判断に任せたいということです。

それから、ITを利用した場合の留意点がここに書いてあります。

コンピューターがうまく機能するためにはというお話を最初に差し上げたかと思えますけれども、そのときに、うちはホストコンピューターを

使っていますとか、別途市販されている経理用のソフトを買ってきて使っている、あるいは生産管理のところでも同じように、生産管理システムを別途購入して使っていますというようにケースがいろいろあるかと思いますが、その場合には、その単位ごとの内部統制の評価になりますので、ホストコンピューターだけ評価して、うちのコンピューター、ITの内部統制は有効に機能していますとはいえません。そういうことを申し上げているわけであります。

(3) 内部統制の有効性の判断

それから、内部統制の有効性の判断、不備であるというのが例示としてありますけれども、リスクの評価とその対応を実施していないとか、モニタリングが機能していないとか、責任部署が不明確であるとか、アクセス制限ができていませんと

か、こういう状態を不備というんですと例示されているので、これに該当してしまうと内部統制の不備になるという話でございます。

(4) 評価手続等の記録及び保存

次に、記録及び保存というところです。いわゆる文書化ということで、実はこれで商売している会社も最近はいくつかわけですけれども、行政当局は、文書化という言葉は使いません。ただ、実施基準に「記録と保存」と書いてあるので、記録されている、保存しているということはもちろんいいんです。

文書化については、私どもの事務所も何かいろいろつくってやっていますが、定型的なものがあるわけではありませんで、余りこだわらなくていいというのが基本原則です。

では何でこれが必要なのかというと、内部統制

というのはわかりづらいです。実際に、これが内部統制、見せてみるといわれても、なかなか見せられるものではないので、業務内容の可視化と考えてください。したがって、目で見える状態であれば、別に形にはこだわらないということです。

そんなに金をかけてやることもないだろう。極論すればそういう話なんです、ただし、きちっと見えるようになっていくかどうかが問題ですねということはどうしても出てくるので、それは人様が見やすいですねといわれているものを使いましょうかということです。

ポイントは、見える状態、我が社の内部統制はこういうものですよと説明できる状態、第三者が見てそれがわかる状態にしておいてください、このように御理解いただければ結構だと思います。

六、内部統制監査のポイントは何か

(1) 内部統制監査の特徴

最後のほうになりましたけれども、内部統制監査のポイントということで、監査の話を見せていただきます。

内部統制、我々が日本で採用したのはダイレクトレポートイング方式を採用しなかったということとでございします。それはどういうことかということ、まず経営者が会社の内部統制を評価して、その結果を内部統制報告書に書きます。そこに「有効である」と、通常書くはずです。経営者が「有効である」と書いたものが本当に有効かどうかということ、これを我々が監査します、これがダイレクトレポートイング方式ではない方式といわれているわけでありします。

ただし、資料の二五頁の最初の黒ポツの下のほうにも黒ポツがありますけれども、「必要な直接証拠は入手する」ということなので、これも、まだ若干誤解があるかなと思うのは、ダイレクトレポーティングではないので、監査人が直接監査証拠を入手することはないのではないかと、誤解されている方がおありになるかなということです。

監査人も直接証拠を入手することが義務づけられておりますので、念のためにということであります。

それから、監査をした結果につきましては、監査人は内部統制監査報告書を作成いたします。それから、財務諸表監査と内部統制監査の監査人は同一人です。業務執行社員、私の場合だと手塚仙夫という名前で両方の意見を述べるということで、効率化と責任の明確化を図ろう、こういう対応をされているということです。

(2) 内部統制監査意見の種類

監査報告の中身でありますけれども、これは財務諸表監査と同じ無限定適正意見、限定付適正意見、不適正意見、意見不表明。これは、経営者が書いている内部統制報告書の書きぶりがということです。書きぶりが適正ですね、書きぶりが限定がありますね、書きぶりが不適正ですね、このように御理解ください。

資料の二六頁の最初の黒ポツでありますけれども、内部統制報告書に重要な欠陥が記載されている場合で、その内容が適正な場合はその内容を監査報告書に追記情報を記載することになります。

重要な欠陥があると判断した場合には、経営者は、例えば我が社の売上取引については内部統制が有効に機能しておりません、有効ではありませんんということを書かないといけません。どういう理由で有効でないのかということをきちっと開示

することになります。

有効ではないということが正しく書かれているのであれば、監査人の監査意見は無限定適正意見になります。そのかわり、無限定適正意見だと、問題があるのかどうかわからないので、追記情報ということ、監査報告書の下の方に、経営者は売上取引について、内部統制が有効ではないといっておりますよということを監査報告書にも書きますが、監査意見は無限定適正意見ですということになります。

(3) 監査人の内部統制構築への関わり

これは今の話です。今各社とも内部統制の構築に躍起になって動いているわけでありますけれども、監査人がどこまでお手伝いできるかということです。

これは内部統制部会でもいろいろ議論されました。

た。資料の二七頁の二つ目の「二」の最後のほう、「内部統制の構築に向けた適切な指摘を行うことができる」と書いてありますが、理屈は、「適切な指摘」ですので、アドバイスまでいいけれども手を出すな、こういう話でございます。

「おわりに」ということでありますけれども、この内部統制、いろいろ申し上げましたけれども、整理をいたしますと、内部統制というのはリスクをいかに評価するかということ、それを取り入れた組織の効率化、このバランスをいかにとるか。これが内部統制ではないかというのが私の結論でございます。

少し時間を残しましたので、もし御質問等ございましたらお受けしたいと思います。

よろしかったらどうぞ。

高橋理事長 どうもありがとうございました。大

変複雑な問題を短い時間で要領よく御説明いただいたかと思えます。

お時間をいただいていますので、御質問あるいは御意見のある方、今マイクをお持ちします。

質問者 常々内部統制という言葉、概念がいろいろ出てきまして、少しはわかってはいるつもりではいるんですが、どうしても内部統制とコンプライアンスの兼ね合いといいますか関連性、先ほどの先生の一番最初の御説明にも、四つの目的の中の一つに、「事業活動に関わる法令等の遵守」ということで、これがコンプライアンスですというお話もありました。

単純に考えてしまいますと、この内部統制の目的の一つがコンプライアンスなんだ、もうちょっと簡単な言葉でいいますと、内部統制の一部がコンプライアンスだ、このような簡単な認識でよろしいでしょうか。

手塚 結論からいくとそれで結構だと思います。

この内部統制の世界では、先ほど四つの目的というのがありましたけれども、コンプライアンスも非常に重要な要素ですし、財務諸表の信頼性とコンプライアンスというのは、実は切り離しようがないと私は理解しております。

例えば、違法な取引があったとします。違法な取引があって、財務諸表にその売り上げが計上されている。これは明らかに違法ですといったときに、この財務諸表は信頼性がありますか。事実関係は確かに売り上げなんだけれども、明らかに法律に違反した取引ですといわれてしまうと、多分それを信頼性がありますとはいわないだろうと思います。

そうすると、信頼性という言葉とコンプライアンス、法令遵守というのは、実は切っても切り離せない話ではないかと思えます。だから、分けて

考えようすると、矛盾を感じる時があります。ただ、コンプライアンスだけですべてオーケーかというと、それも言い過ぎだと思いますので、今お話しになられたように、コンプライアンスというのは内部統制の中の一つという位置づけで、それも重要な一つになるのではないかと思います。

高橋理事長 ありがとうございます。

ほかに何か御質問ございませんでしょうか。

質問者 ちよつと手続面の話で恐縮なんですけれども、金融商品取引法によれば、たしか内部統制報告書は有価証券報告書と一緒に提出するようにという形になっていたかと思います。もちろん、常時モニタリング等をしなければいけないという大前提はあった上でですけども、実際の期末後の監査スケジュールについてどういった影響が出そうかというふうにお考えでしょうか。

手塚

まず、提出方法は有価証券報告書と一緒に提出するというイメージです。有価証券報告書の中にとじ込むかということではどうもなさそうで、一緒に提出するというイメージです。

それから、決算・財務報告プロセスの評価をどうしようかということが、今の御質問と絡む部分もあるのかなと思います。つまり、決算日後の状況をどの程度評価するかの問題があります。

スケジュールで考えると非常にやりづらい。理屈は経営者が評価しないと我々監査人は評価できないということなんですけれども、とにかく評価できるところからどんどん作業をやっていきましようというのが、実は今の状況です。したがって、前期の決算・財務報告プロセスの状況も当然考慮に入れている、そのときの状況がどうだったかということは、当然考慮しています。今度四半期も始まるので、四半期の決算状況はどうであっ

たかというのも見られます。とにかくそれらを総合して結論を出しましょう、と考えています。

高橋理事長 ありがとうございます。

今お話がありましたけれども、四半期ディスクロージャーも、今度同じときから始まるんですね。それがなくても会社の数が非常にふえて、その中で監査難民ということも最近問題になっています。

こうした中で会計士、監査法人の立場としてはこの問題に十分対応できるんですよということだと思いますが、今度ガイドラインが出るという話でもありましたが、その辺をどういうふうに受けとめておられるのか、お伺いしたいと思います。

手塚 大変に厳しい御質問であります。対応できませんという結論は、残念ながらいえません。したがって、死にものぐるいで対応せざるを得ないということでございます。

さらに、みずほ監査法人が解散決議をしましたので、これの引き受けの問題もあります。

我々は世間を混乱させようというつもりはありませんが、どうしてもリスクの問題が出てきますし、人手の問題があるものですから、正直申し上げますと、リスクの高いところに人的資源を使うのであれば、内部統制とか四半期とかというところに人的資源を配分したいという気持ちはあります。

ただ、社会問題化しないようには努力したい。とりあえずいえるのはそこまできなと思います。

高橋理事長 ありがとうございます。

ほかに御質問等ございませんでしょうか。

それでは、時間も来ております。

伺いますと、この時期でありますから、手塚先生はいろんなところでこの問題について引っ張りだこなっているようにございます。お忙しい

中、今日おいでいただきまして本当にありがとうございました。

手塚 どうもありがとうございます。（拍手）

（てつか せんお・日本公認会計士協会常務理事
監査法人トーマツ代表社員）
（本稿は、平成一九年六月一日に行われた講演会の
記録で、文責は当研究所にある。）

手塚仙夫氏

略 歴

昭和47年 3 月	専修大学商学会計学科卒業
昭和47年 2 月	等松・青木監査法人（現監査法人トーマツ）入所
昭和49年 9 月	公認会計士第 3 次試験合格、公認会計士登録
平成 4 年 7 月	監査法人トーマツ代表社員就任 主に法定監査および株式公開業務を担当
主な著書	「虚偽表示リスクを見抜く監査ノウハウ」（中央経済社） 「税効果会計の実務」（清文社） 「新会計制度実務ガイダンス」（中央経済社） 「会計処理ハンドブック」（共著：中央経済社） 「連結会計ハンドブック」（共著：中央経済社） 「会社分割会計の実務詳解」（共著：中央経済社）
その他	日本公認会計士協会 常務理事（現） 企業会計審議会 内部統制部会 臨時委員（現）

(資料)

内部統制評価制度のポイント

公認会計士 手塚仙夫

I 構築を期待されている内部統制とはどんなものか

1 内部統制の目的

- 業務の有効性及び効率性
 - － 時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度
- 財務報告の信頼性
 - － 財務報告の重要な事項に虚偽記載が生じないようにするための体制
- 事業活動に関わる法令等の遵守
 - － 法令、基準等(取引所規則、会計基準等)、自社内外の行動規範への遵守
- 資産の保全
 - － 有形・無形資産の取得、使用及び処分に係る正当な手続きと承認体制

(注) 1 内部統制の整備・運用の配慮事項(企業の個性あり)

製品市場の状況、製品及び顧客の特性、地理的な活動範囲、組織間(企業間)の競争の度合い、技術革新の速度、事業規模、労働市場の状況、IT環境、自然環境等

2 構築は全ての目的をカバー、評価は財務報告の信頼性に関わる事項

3

2 内部統制の基本的要素(1/3)

- 統制環境
 - － 組織が保有する価値基準、基本的な人事・職務制度の総称
 - － 基本理念、倫理規程、行動指針等
 - － 組織内外への声明、日常行動、予算・人事等の方針決定
 - － 経営者(執行者)、取締役会、監査役(監査委員会)相互の意志疎通と対等の立場での発言とそのフォローアップ
 - － 組織、職務権限と職責、人事・報酬制度
 - － 悪しき組織慣行の改善
 - － 人的資源に対する方針と管理
- リスクの評価と対応
 - － ここでのリスクは、組織への負の影響要因のみをいう
 - － 外部的要因(天災、盗難、市場競争、相場変動等)、内部的要因(情報システム不具合、会計処理の不適正、経営情報・個人情報等の不適正な流失、漏洩)
 - － 全社的リスク、業務プロセスリスクを職能(生産、販売等)、活動範囲(工場、工程、営業所等)などに分類し識別(たな卸し)
 - － 過去に発生したリスクと未経験リスクの可能性
 - － 識別したリスクの分析とそれへの対応(リスク回避、低減、組織外部への移転、受容等)

4

2 内部統制の基本的要素(2/3)

- 統制活動
 - － 牽制機能の重要性
 - － リスクへの対応は統制活動で実行
 - － 職務規程等の整備、個々の業務の手順等の整備
 - － 業務の承認、検証、記録等の手続き
- 情報と伝達
 - － 組織内外の情報の分類、整理、選択、演算
 - － 上部情報の下方伝達、下部情報の上方伝達
 - － 組織外への情報伝達、組織外部からの情報入手
 - － 他の基本的要素間の繋ぎ役としての機能
- モニタリング
 - － 部門内の自己点検、自己評価は日常的モニタリング
 - － 企業自ら行う残高確認は日常的モニタリングである
 - － 独立の評価は、経営者、取締役会、監査役(監査委員会)、内部監査、内部通報制度などが担い手
 - － 識別された内部統制の不備の適任者への報告と改善

5

2 内部統制の基本的要素(3/3)

- ITへの対応
 - － ITの利用
 - 統制環境の有効性確保(経営者の関心、IT戦略と予算、組織構成員の知識と教育)
 - リスクの評価と対応の有効性確保(例えば、滞留売掛債権の管理等)
 - 統制活動の有効性確保(例えば、適切な生産管理システムの中でのたな卸資産管理、プログラム管理強化によるシステム側からの不正防止等)
 - 情報と伝達の有効性確保(システム側からのアラーム発信、ホームページ等の利用)
 - モニタリングの有効性確保(システムの中にモニタリング機能を持たせる等)
 - － ITの統制
 - IT統制目標(業務の有効性・効率性、準拠性、信頼性、可用性、機密性)
 - 財務報告の信頼性のIT統制は、会計記録の正当性と正確性の確保
 - 全般統制(戦略、計画、予算、開発、保守、運用、アクセス、外部委託、教育)
 - 業務処理統制(入力情報の正確性、完全性、正当性、例外処理、データ管理、認証、操作範囲、アクセス管理)

6

Ⅱ 内部統制の限界とは何か

7

1 内部統制の限界

- 判断ミス、不注意、共謀による機能低下
- 内部統制構築時に想定されなかった環境変化及び非定型的取引については機能しない場合がある
- 内部統制構築の費用対効果
- 経営者による内部統制の無視

内部統制の限界を小さくするための工夫が必要

8

Ⅲ 経営者が行う評価とは何か

9

1 経営者による内部統制の評価

- 財務報告
 - － 財務諸表及び財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす開示事項等に係る外部情報についての内部統制の評価
- 財務報告に係る内部統制
 - － 財務報告の信頼性の確保
- 財務報告に係る内部統制が有効である
 - － 適切な内部統制の枠組みに準拠して整備・運用され、重要な欠陥がないこと
- 重要な欠陥
 - － 財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高い内部統制の不備

10

Ⅳ 経営者は評価範囲をどのように決定するか

11

1 財務報告の範囲

- 範囲
 - － 財務諸表
 - － 財務諸表以外の有価証券報告書記載事項のうち、財務諸表内の情報を記載した事項
 - 財務諸表数値の要約、抜粋、分解、利用
 - 基本的には、「＋」「－」程度の加工を想定（私見）
 - － 及び財務諸表に係る判定等（関係会社の判定等）に係わる事項
 - 例えば、大株主の状況の全てが対象というわけではない
 - 大株主の状況記載事項の中の上記判定に関わる部分

12

2 重要な欠陥と重要性指針

- 重要な欠陥
 - － 内部統制の不備
 - － 内部統制の不備のうち、重要性のあるものが重要な欠陥となる
 - － 重要な欠陥は、内部統制報告書に記載する
- 重要性指針
 - － 重要な欠陥は、一定金額を超える虚偽記載(定量基準)と質的に重要な虚偽記載(定性基準)の可能性で判断する
 - － 定量基準は、連結総資産、連結売上高、連結純利益(例えば5%)などに対する比率をいう
 - 数値例示はあくまで参考、財務諸表監査における重要性基準との整合性をとる
 - 虚偽記載発生の確率とその影響の見積り 等
 - － 定性基準は、上場廃止、財務制限条項、その他投資判断への影響、関連当事者、大株主の状況などへの影響
 - 例えば、上場廃止基準に関わる事項の不備の影響 等
- 複数の不備を総合評価

13

3 経営者の評価範囲(1/3)

- 連結ベースでの評価
 - － 子会社等(組合等を含む)はすべて評価範囲
 - 重要性のないものは対象外
 - － 上場子会社については、当該子会社の内部統制監査報告書を利用可
 - － 関連会社も評価範囲となる
 - － 上場関連会社は、当該関連会社の内部統制監査報告書を利用可
 - － 関連会社に支配株主が存在する等直接監査することが困難な場合は、「関連会社への質問書の送付、聞き取り等」により評価を行う必要がある
 - － 在外子会社等については、所在地国あるいは第三国の内部統制報告制度を利用可
- 委託業務の評価
 - － 委託先の当該委託業務に係る内部統制の評価
 - － 業務結果報告と提供基礎資料との整合性のサンプルチェック
 - － 委託先の委託業務に係る内部統制報告書の利用可

14

3 経営者の評価範囲(2/3)

- 評価手順
 - 第一ステップ 全社の内部統制の評価
 - 原則として全てについて評価
 - 第二ステップ 業務プロセスの評価
 - 決算・財務報告プロセス
 - 原則として全てについて評価
 - 決算・財務報告プロセス以外
 - 重要な事業拠点の選定(売上高等の重要性により決定—一定割合の設定)
 - 連結消去前でも可
 - 事業拠点は、本社、子会社、支社、支店、事業部等という
 - 選定指標は、企業の環境、事業の特性から異なる指標や追加的指標を用いることがある
 - 「一定割合」は、全社の内部統制が良好であれば、概ね2/3程度とし、後述する重要性の大きい業務プロセスを追加する
 - 関連会社の重要性は、売上高が使えないため別途検討する
 - 「やむを得ない事情」による評価対象からの除外
 - 内部統制報告書において評価範囲の限定を行う

15

3 経営者の評価範囲(3/3)

- 決算・財務報告プロセス以外の業務プロセスの評価範囲の決定方法
 - 選定された事業拠点における重要な勘定科目(原則として、売上、売掛金、棚卸資産)
 - 選定された事業拠点の、重要でない業務プロセスは対象外とすることが可、その場合は理由を記録する
 - 原価計算は、リスク評価の上対象判定を行う
 - 選定された事業拠点及びそれ以外の事業拠点について、重要性の大きい業務プロセスを追加
 - リスクの大きい取引(デリバティブ取引、価格変動の激しいもの、複雑な取引等)
 - 見積りや経営者の予測を伴う勘定科目(引当金等)
 - 非定型的取引、不規則な取引
 - 追加的評価対象は、当該取引又は事象のみの追加も可
- 経営者が決定した評価範囲は監査人と協議
- 評価体制
 - 評価対象業務から独立した評価部隊が必要。経理部、内部監査部等の利用
- 専門家の利用
 - 評価作業の一部を社外の専門家を利用することが可、その場合は専門家の業務実施状況を管理することが必要

16

V 経営者の評価ポイントは何か

17

1 全社的内部統制の評価

- 全社的とは、企業集団全体をいうが、企業集団内の子会社等を対象とすることもできる
- 全社的内部統制のチェック項目
 - － 実施基準参考1参照
- 全社的内部統制と業務プロセス内部統制との関係
 - － 組織構造が相対的に簡易な場合は、全社的内部統制の重要性が高くなる
 - － 社内規程、方針、手続に準拠して行う業務の割合が高い場合は業務プロセスの内部統制の重要性が高くなる
 - － 全社的内部統制が有効でない場合は、業務プロセス内部統制の評価範囲を拡大
 - － 全社的内部統制が特に有効である場合は、業務プロセス内部統制の評価をローテーションベース(事業拠点のローテーション)とすることも可

18

2 業務プロセス内部統制の評価(1/3)

- 業務プロセスの把握・整理
 - － 評価の対象となる業務プロセスの取引開始、承認、記録、処理、報告等
 - － 業務の流れ図、業務記述書等の利用
- 業務プロセスにおける虚偽記載リスクとその対処統制を識別
 - － 虚偽記載リスクの識別
 - － 実在性、網羅性、権利義務の帰属、評価、期間配分、表示
 - － 業務プロセスの各ステップ(取引開始等)と虚偽記載リスクのマトリックス評価
- 内部統制の整備状況の有効性は、上記対処統制について虚偽記載リスクの十分な低減効果が認められるかについて評価
 - － 整備状況の有効性は、関連文書の閲覧、従業員等への質問、観察等により判断
 - － 不正・誤謬の発見・防止、職務分掌、担当者の知識・経験、情報の分析・利用、例外事項への対応等に留意

19

2 業務プロセス内部統制の評価(2/3)

- 内部統制の運用状況の有効性評価
 - － 関連文書の閲覧、担当者への質問、業務観察、記録の検証、自己点検の状況等
- 評価の実施方法
 - － 有効性評価は、原則としてサンプリングによる
 - － 全社的內部統制の評価結果等により範囲を決定
 - － 統一的規程による業務運営の場合、評価単位をグループ化も可能
 - － 内部統制の形態、特徴等(重要性、複雑さ、担当者能力等)に留意
 - － 決算・財務報告プロセスは、それ自体固有の業務プロセス
- 評価の実施時期
 - － 運用状況の評価を期中に実施した場合は、期末日までに重要な変更があったときは追加手続を実施
 - － 決算・財務報告プロセスは、前年度の運用状況をベースに早期に実施

20

2 業務プロセス内部統制の評価(3/3)

- ITを利用した内部統制の評価
 - 評価範囲の決定
 - 財務報告に係る内部統制に関連するシステムの範囲の明確化(業務プロセスにおける取引の発生から集計、記帳等)
 - IT基盤の把握(IT関連の組織構成、規程・マニュアル、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、外部委託等)
 - 評価単位の識別
 - システム部が基本システムを運営し、経理部が市販のパッケージ・ソフトを使用している場合は、「システム部」と「経理部」を識別等
 - 整備状況及び運用状況の評価
 - 全般統制(開発、保守、運用・管理、セキュリティ、外部委託、教育訓練等)
 - 業務処理統制(入力 of 正確性、完全性、正当性、修正処理、データ管理、アクセス管理等)

21

3 内部統制の有効性の判断

- 全社的內部統制の有効性
 - 有効性
 - 一般に公正妥当と認められる内部統制の枠組みに準拠して整備・運用
 - 業務プロセスの内部統制を支援
 - 不備
 - リスク評価とその対応を実施していない
 - 取締役会、監査役等のモニタリングが機能していない
 - 内部統制の評価の責任部署が不明確
 - ITのアクセス制限の不備
 - 内部統制の整備状況に関する記録の不備
 - 報告された内部統制の不備の未改善
- 業務プロセスの内部統制の有効性
 - 財務諸表の勘定科目、注記等の虚偽記載リスクを合理的レベルまで軽減していること
 - 内部統制の不備が勘定科目等に与える影響を関連する項目を含め評価
- ITに関する有効性
 - 全般統制の不備は、業務処理統制の有効性の継続的維持が困難となる
 - 業務処理統制に不備がある場合、影響度と発生可能性を評価

22

4 評価及び報告のその他の事項

- 評価範囲の制約
 - － 「やむを得ない事情」を含め、重要な評価範囲の制約は、評価範囲の除外として内部統制報告書に記載
 - － 「やむを得ない事情」は、期末日直前のM&Aや災害等をいう
- 評価手続等の記録及び保存
 - － 記録
 - 内部統制の整備・運用の方針・手続
 - 全社的內部統制の評価項目ごとの整備・運用の状況
 - 重要な勘定科目の業務プロセスの概要（フロー、統制概要、システム一覧等）
 - 業務プロセスにおける虚偽表示リスクとその対応としての内部統制
 - 評価計画、評価範囲の決定記録、実施した評価手順、結果、是正措置等
 - － 保存
 - 有価証券報告書の閲覧期間（5年）

23

VI 内部統制監査のポイントは何か

24

1 内部統制監査の特徴

- 内部統制報告書の信頼性について監査
 - 十分かつ適切な証拠の入手
 - ダイレクトレポーティングの不採用
 - 必要な直接証拠は入手する
- 監査人は内部統制監査報告書を作成
- 財務諸表監査と内部統制監査の監査人は同一

(注)財務諸表監査における内部統制の評価と内部統制監査における内部統制の評価は、その範囲、文書化要請、深度、意見表明目的の相異などから大きな違いがある

25

2 内部統制監査意見の種類

- 監査報告
 - 無限定適正意見
 - 内部統制報告書に重要な欠陥が記載されている場合で、その内容が適正な場合は、追記情報を記載
 - 限定付適正意見
 - 範囲限定
 - 重要な欠陥
 - 不適正意見
 - 重要な欠陥
 - 意見不表明
 - 範囲限定

26

3 監査人の内部統制構築への関わり

- 非監査証明業務の制限
 - － 監査人は、監査の過程で発見された内部統制の不備や重要な欠陥については是正を求めることができる
 - － 内部統制の構築等に係る作業や決定は、監査人によってではなく、あくまで企業・経営者によって行われるとの前提の下で、内部統制の構築に向けた適切な指摘を行うことができる
 - － いわゆる文書化作業は、「構築」に当たるかどうかのポイント

27

* おわりに

- 内部統制は
- リスクの評価 と
- 組織の効率化 の
- バランス です

28

実施基準参考 1

(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^(注)

統制環境

- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。
- ・ 適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。
- ・ 経営者は、適切な会計処理の原則を選択し、会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程を保持しているか。
- ・ 取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか。
- ・ 監査役又は監査委員会は内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか。
- ・ 経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか。
- ・ 経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか。
- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。
- ・ 信頼性のある財務報告の作成に必要なとされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。
- ・ 責任の割当てと権限の委任がすべての従業員に対して明確になされているか。
- ・ 従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。
- ・ 経営者は、従業員等に職務の遂行に必要な手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。
- ・ 従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか。

リスクの評価と対応

- ・ 信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。
- ・ リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されているか。

(注) 全社的な内部統制に係る評価項目の例を示したものであり、全社的な内部統制の形態は、企業の置かれた環境や特性等によって異なると考えられることから、必ずしもこの例によらない場合があること及びこの例による場合でも、適宜、加除修正がありうることに留意する。

内部統制評価制度のポイント

- ・ 経営者は、組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っているか。
- ・ 経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか。

統制活動

- ・ 信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。
- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させているか。
- ・ 統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか。
- ・ 全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成しているか。
- ・ 統制活動は業務全体にわたって誠実に実施されているか。
- ・ 統制活動を実施することにより検出された誤謬等は適切に調査され、必要な対応が取られているか。
- ・ 統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要な改善が行われているか。

情報と伝達

- ・ 信頼性のある財務報告の作成に関する経営者の方針や指示が、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達される体制が整備されているか。
- ・ 会計及び財務に関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利用可能となるような体制が整備されているか。
- ・ 内部統制に関する重要な情報が円滑に経営者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されているか。
- ・ 経営者、取締役会、監査役又は監査委員会及びその他の関係者の間で、情報が適切に伝達・共有されているか。
- ・ 内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか。
- ・ 内部統制に関する企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとなっているか。

モニタリング

- ・ 日常的モニタリングが、企業の業務活動に適切に組み込まれているか。
- ・ 経営者は、独立的评价の範囲と頻度を、リスクの重要性、内部統制の重要性及び日常的モニタリングの有効性に応じて適切に調整しているか。
- ・ モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか。
- ・ 経営者は、モニタリングの結果を適時に受領し、適切な検討を行っているか。
- ・ 企業の内外から伝達された内部統制に関する重要な情報は適切に検討され、必要な是正措置が取られているか。
- ・ モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報は、当該実施過程に係る上位の管理者並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告されているか。
- ・ 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。

ITへの対応

- ・ 経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。
- ・ 経営者は、内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。
- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。
- ・ ITを用いて統制活動を整備する際には、ITを利用することにより生じる新たなリスクが考慮されているか。
- ・ 経営者は、ITに係る全般統制及びITに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めているか。