

ビジネス・プロセスにおける内部統制の重要性 Role of Internal Control on Business Process

末武 透 (Suetake Tohru)

ts178051@yahoo.co.jp

Abstract

Main stream of study on business processes seems to be focus on analysis of dynamics on their main supply chain. However, recent trend of study on management also suggests importance of governance as concept of internal control or management control that could support main stream of business processes. Governance is mainly how management controls the organization but also include keeping good relation with stakeholders and get their supportive wiliness. Without in such positive supportive wiliness of stakeholders, business continuity is impossible in nowadays. In this paper, I show how luck of internal control effects to performance mainly focus on topics of poor strategy of CSR (Corporate Social Responsibility), weakness of corporate governance, and weak IT security treat brand value of corporation using simple SD (System Dynamics) modeling.

キーワード：内部統制、ガバナンス、SCR 戦略、情報セキュリティ

要旨：ビジネス・プロセスにおいては、そのビジネスの流れのダイナミクスをサプライ・チェーンとして理解する研究や解明のやり方が主体となっている。しかしながら、近年は、メインの流れをサプライ・チェーンとして把握し、直接的にコントロールするだけでなく、これを間接的にコントロールするしくみ（内部統制）や、定型企業ビジネスが形成する企業価値と株主の投資意思決定との関係が重要視され、企業ビジネスの持続性の点で、経営管理の大きなテーマとなっている。本研究は、CSR: Corporate Social Responsibility（企業社会貢献）戦略の欠如や企業の内部統制の弱さ、情報セキュリティの管理の甘さなどの間接的な自律性管理のしくみ欠如が企業ビジネス持続性に影響を及ぼし、最終的には株主の投資意思決定に影響を与えるプロセスをモデルにより解明を試み、内部統制、CSR、情報セキュリティなどの重要性の解明を試みたものである。

1. はじめに

全企業リスク管理（ERM: Enterprise Risk Management）や日本版 SOX（Sarbanes-Oxley）法制定の動きなどの話題が経営管理関係者の間で賑わっている。このような話題の中に、必ずと言っていいほど、「内部統制」という言葉が出現している。従って、「内部統制」は企業の経営管理において重要な概念であり用語であると理解されていると判断できるのだが、よくよく聞いてみるの、残念ながら、内部統制はいまだに単なる不正防止やモニタリングのしくみというように漫然と多くの人に、考えられていて、業務品質の確保や保証という概念が希薄であるように思われる。

ERM などでは、情報セキュリティを中心としたリスク管理のシステムと内部統制を統合するといったことが主張されている。CSR 戦略などでも、コンプライアンスとして、内部統制が企業戦略のパーツとして組み

込まれるようになってきている。これらが、企業戦略の一部というのは大げさすぎるとしても、株主など関係者への戦略的な取り組みとでも言うべきハイレベルの活動とその成果を目指したものもあり、その中で内部統制を組み込み、ビジネス・リスク管理も含め、業務の品質を管理するものとして内部統制の機能が重要視されていると主張されながら、先のような認識のギャップが存在するのは不思議な印象を受ける。

一方、内部統制業務従事関係者側から見た場合、IT 技術の利用がほとんどの業務で当たり前になってきたため、内部統制の手法も大きく変わってきている。従来は、業務は人がコントロールするものであったため、人による相互牽制を中心に行われてきた。しかし、現在では多くの企業で ERP などの統合システムが導入され、そのワークフローなどのビジネスプロセスツールにより業務プロセスの流れなどが設定されている。従って、業務フローを設計するに際し、BPM なども含め、ワークフローなどの機能を使い、内部統制の利いた業務フロー設計を行うことが当たり前となっている。他にも、IT システムには、業務遂行記録、報告記録などを支援する BI（業務情報管理システム）、ドキュメント管理ツール、セキュリティ機能などがあり、内部統制を考える上で不可欠のものとなっている。さらには、最近では、内部統制の診断や管理を行う専用ソフトウェアもある。付け加えて言えば、このように IT システムがあらゆる業務で重要なものとなっていて、情報漏洩なども含め、IT システムにもリスクがあることから、IT システムそのものも重要な内部統制の対象（IT 統制）となっていること、米国会計士協会(AICPA) 基準、カナダ会計士協会(CICPA)などが基準を発表していることを指摘しておきたい。

さて、内部統制の手法などを見ると、リスク・アプローチなどの費用対効果という観点から考えられた方法もあり、IT 活用も盛んではあるが、考え方が静的で

あるように思われる。SD 関係者であれば、ある意味で自明のこととも言えるが、リスク発生、企業戦略実施などのメカニズムとそれに対する内部統制の関与の仕方を動的に考えることが有効であり、何を主目的にした内部統制なのかを明確にすることで内部統制の有効性やあり方をもっと有効に再検討できるように思う。

1. 内部統制とは何か

内部統制とは、

(1) 事業経営の有効性・効率性を高め、
(2) 企業の財務報告の信頼性を確保し、
(3) 事業経営に関わる法規の遵守を促す
ことを目的として、企業内部に設けられて運用される仕組みというように、例えば、あずさ監査法人では定義している。[1] (COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)が1992～94年に公表した報告書「Internal Control - Integrated Framework (内部統制 - 統合的枠組み：俗にCOSOレポートという)」で、新しい内部統制のフレームワーク (COSO フレームワーク) が提唱された。これが現在、内部統制の国際標準になっているがここでの定義もこれとあまり変わらない。)そして、内部統制は、企業目的を達成するために欠かせない仕組みであり、したがって、経営者には、内部統制を構築するとともにその有効性と効率性を維持する責任があるということを強調し、内部統制を構成する要素としては、

- (1) 統制環境
- (2) リスク評価
- (3) 統制活動
- (4) 情報とコミュニケーション
- (5) モニタリング

を挙げている。つまり、これら五つの要素が経営管理の仕組みに組み込まれて一体となって機能することで、内部統制の定義で掲げた上記の目的が達成され、もって業務品質が確保されると考えている。

(1) 統制環境

経営者の経営理念や基本的経営方針が明確化されていて、その実現を、取締役会や監査役などの監視機能がモニタリングしていること。また、社風や慣行として、企業活動での計画と実施の流れをモニタリングするような企業文化の存在が統制環境である。内部統制は、経済環境・企業社会などの変化に合わせて見直し・改訂される必要があり、内部統制の有効性を確保するためには、経営トップの実行能力と共に、誠実性・倫理観といったものがまず最初に重要視される。経営トップは自らが堅実であり倫理的であり、経営する組織を堅実かつ倫理的に運営し、その状況を監理できる経営内部環境を構築していることが統制環境として求め

られる。

(2) リスク評価

経営者の経営理念や基本的経営方針の中で明確化されたビジネス目的の達成に影響を与えるすべての経営リスクを認識し、その性質を分類、発生頻度や影響度を評価し、分析結果に基づき適切にリスク対応策を決定し、対応策を実施する機能があり、機能させていることが求められる。

(3) 統制活動

経営者や部門責任者などの命令・指示が適切に実行されるための方針・手続 (承認、権限付与、査閲、業績評価や職務分掌などの方針・手続) が明確化され、確実に実施されるビジネス・プロセス上のしくみと担当者の実施能力確保のしくみがあり、そのしくみの上で、組織が経営者によってうまくガバナンス (統治) されているのが統制活動である。この統制活動の中には、効率的に定型業務を推進するしくみと共に、誤りを防止あるいは被害を抑制するような組織構造や職務分担なども含まれる。組織設計や業務設計的な観点から、効率性だけではなく、誤り防止や被害抑制の観点からある程度の暖長性も必要である。

従来は、会計財務活動における不正防止や正確性、会計財務情報提供のタイムリー性を中心に考えられてきたが、現在ではもっと広く、法律遵守、倫理遵守、セキュリティ、従業員満足など企業全般の活動が法律や倫理を遵守し、誤りを防止するようなものとなっている。

(4) 情報とコミュニケーション

必要な情報が、タイムリーに関係する組織や責任者に、さらには外部の関係者に伝えられるような情報・伝達の機能が必要である。この中には、機密情報がリークしないといったいわゆる情報セキュリティ機能も含まれる。また、情報の伝え方に関しても、リスク・コミュニケーションの考え方に代表されるように、混雑や誤解を引き起こすような情報の伝え方はしないし、そのようなことを防止するしくみも確立されていることが重要である。だからと言って、必要な情報を不利な情報であるがゆえに隠蔽することは許されない。コントロールのもとに、堅実に必要な情報を伝達するしくみの確保とその実施が求められる。

(5) モニタリング

モニタリングとは、内部統制の有効性・効率性を継続的に監視・評価するプロセスとしくみである。この中には、自己評価あるいは外部評価にもとづく是正機能も含まれる。最初から完璧なシステムはありえなく、

それは内部統制のしくみについても言える。

この定義や考え方は、極めて制度的な見方で、企業経営の本質は、本流のビジネスの流れであり、それをいかにビジネス・モデルという形で概念化し、本質を把握し、問題や課題があれば、ビジネス・モデルをベースにダイナミクスやメカニズムとして解明すべきという意見や研究の流れから見れば少し的外れと見られるかもしれない。確かに企業経営の本質は、本業や定型企業ビジネスの流れをサプライ・チェーンと捉え、そのダイナミズムをいかにコントロールするかであることには反論の余地はない。その意味で、この会計事務所的とでも言うべき制度的な考え、つまり、適切な制度を構築し、その制度を適切に運営すれば、そして運用しながら欠点を修正していけば完全であるという考え方には少し違和感があるかもしれない。SD 関係者であれば、少なくとも、制度のダイナミズムの吟味程度は最低必要という考えを否定できないであろう。筆者も、この考え方に賛同するものであるが、しかし、内部統制に関しては、この制度的アプローチが国際的にも標準的となっている。

内部統制はお飾りとまでは酷評しないまでも、経営管理の補助的なものであり、従来の企業経営分析などでもあまり重要視されていなかったように思われる。特に日本では、企業は株主のものという考えが希薄で、株も経営者と友好関係にある関係者の持ち合いが主流であり、一般投資家を意識しなくてもよかったので、ガバナンス(ここでは、経営者の統治責任としておく)を問い詰められることが少なく、ガバナンスを保障するしくみの1つである内部統制の必要性があまり強く意識されない風土の中にあり、そのため、内部統制のしくみは強くなく、例えば、内部統制のしくみの1つである内部監査は、ある意味で馴れ合いとしてしか見られていなかったというように、内部統制の脆弱性が日本企業の弱さの一因と感じている。しかし、近年、まさにこの点が日本企業の問題と認識されるようになってきていて、日本版 SOX 法導入など、さまざまな強化策が導入されようとしていることは読者も十分承知していることと思う。

しかしながら、本ペーパーは、このような流れや、日本版 SOX 法の解説、あるいはその適用による企業への影響などを解説することを意図したのではなく、むしろ、その基礎となる、内部統制の脆弱性はどのようなメカニズムで企業経営に影響し、その程度はどのようなものであるかを、SD: System Dynamics モデルで示してみようとしたものである。そのために、内部統制の全てではなく、CSR: Corporate Social Responsibility、IT セキュリティなどいくつかのトピックスに絞った

モデリングになっている点を予めお断りしておきたい。

内部統制は、会計関係者や経営管理関係者には当たり前すぎる概念と捉えられ、関係者には上記の定義的解説は耳にタコのようなものであるのだが、しかし、非関係者にはある意味、このような制度の解説では、分かりにくい部分があるかと思われる。そこで、次に、内部統制の欠如によってどのような事故が起きたかをいくつか紹介し、内部統制の欠如がどのような被害を引き起こすのという観点から理解の手助けとしたい。

2. 内部統制欠如の事例と企業の存在理念

(1) いくつかの事例

よく取り上げられる事例は、スポーツ用品メーカーであるナイキに事例であろう。ナイキはスニーカーなどの自社製品のデザインと販売のみを行い、製造は外部委託(ファブレス)である。問題は、ある開発途上国の製造業者に委託した製造工程で発生した。この企業の工場で未成年を雇用し、製品を製造していることが NGO によって取り上げられ、このことからナイキの製品不購買運動に広がった。ナイキは、当初、その製造会社は、ナイキとは独立した別企業であり、ナイキは単にその製造企業に製造を委託しているだけなので、ナイキにはその会社に対して若年労働を規制する権限もなければ、経営管理に立ち入る権限もなく、全く無関係であり、従って責任は全くないと主張していた。しかし、不購買運動により売り上げが大幅に下がり、製造委託先を十分吟味するように方針を変えた。自社内で製造していなければ、外注した部分はどうでもよく、内部統制外にしていという考えは通用しなくなってきている事例としてこの例がよく取り上げられている。さらには、製造コスト圧縮のために、開発途上国から原材料を安く買い叩けばいいという考えも否定され、フェア・トレードという概念(妥当な価格での取引)も確立しつつある。前者の考え方は、日本でも産業廃棄物処理で確立し、産業廃棄物処理業者に産業廃棄物廃棄を委託すればそれでいいとは言えなくなってきている。産業廃棄物処理業者が、廃棄を委託した廃棄物を正しく廃棄したかのモニタリング・シートの最終確認まで発注者に負わされていて、もし、不当な廃棄処分などが発覚し、発注した廃棄処理業者が対応できない場合、発注者が責務を負う。従って、内部統制で対象となる業務は、社内でクローズする範囲だけではなく、注意を留めていただきたい。

[2]

ある日本の銀行の米国支社の証券取引の例であるが、ある社員が証券取引で損失を出し、それを埋めるために無理な売買を行い、損失がどんどん膨らんでいった。

しかし、この企業の内部監査はおざなりであり、この不正をなかなか見抜くことができなかつたばかりでなく、本人から自白があった後も、なあなあの内部対処で済まそうとした。この振る舞いが組織ぐるみの隠蔽対応と見なされ、この企業は米国での業務を停止させられてしまった。その翌年、今度は、ある日本の商社の米国支店で現地採用した日本人スタッフが銅の売買で損失を出し、それを埋めるために無理な売買を行い、損失がどんどん膨らんでいった。しかし、この企業も内部監査はおざなりで、この不正をなかなか見抜くことができなかつたばかりでなく、やはり、本人から自白があった後も、なあなあの内部対処で済まそうとした。この振る舞いが組織ぐるみの隠蔽対応と見なされ、この企業は米国での業務を停止させられてしまったことはいまでも無い。この事件から、日本企業は内部統制が脆弱であり問題を抱えている、さらには企業ぐるみで隠蔽し、その財務報告書は信頼性が低いものと見なされる風潮が強くなった。

また、日本の会計基準が国際会計基準に全面的に合致していなかったため、日本に本社がある企業の英文財務報告書には、日本の会計基準で監査したもので、国際会計基準に準拠して会計監査を行ったものではないというコメントを付けさせられた。監査内容としては十分国際会計基準に準拠したものであったにも関わらず、こういったコメントを付けさせざるをえなく、日本企業の外国市場での株の価値を投資家に十分納得させられない一因となった。その後、日本でも国際会計基準への準拠と共に、ガバナンスも協調されるようになってきている。ソニーなどは社外理事を半数以上に増やすなどのガバナンスや企業の風通しのよさを協調しているが、多くの日本企業はまだそこまで至っていない。外国投資家などの関係者からは、本当の企業価値を十分認められていないように思われる。

まだ多くの日本企業の動きは鈍いが、ガバナンスを意識している企業では、法律で明文化されていなくとも、企業が守るべき道徳や行動指針を明確化し、内部統制のしくみや活動を株主向けの営業報告に明示すると共に、社外役員を招聘し社内だけの閉ざされた経営管理ではないことを示すなど、少なくとも、企業ぐるみで何か不正を隠匿していることはないし、そのような行為を防止しようとする努力をしているのだということを確認にしようとしている。

情報セキュリティに関しては数え切れないくらいの内部統制の弱さの事例を挙げるができる。例えばYahooは、顧客情報がリークした事件で、顧客に500円のお詫び代を支払うという羽目になった。Yahooと

しては、このために5億円以上の損失を蒙ったと言われている。クレジット・カード会社でも同じく米国での外部委託先からの顧客情報リーク事件が発生し、500円の商品券を顧客にお詫びとして配布した。こういった情報リークの多くは、内部関係者が原因で発生していることが知られていて、適切な内部統制のしくみで、かなりこういった事故を未然に防ぐことができることが知られている。さらには、事故はいつか必ず発生するものであるため、発生した事故の対応をうまく行うことで、企業イメージを大きく損なわないやり方や体制などが考えられている。この対応策には、例えば、リスク・コミュニケーションやBCM: Business Continuity Management (かつてはコンティエンジェンシー・プランニングと呼ばれていた)[3] などがあるが、これらも、こういったしくみがあるということと共に、そのバックには、企業の姿勢や内部統制があり、企業ビジネスの持続性やそれに関する公開企業情報の信頼性確保とも関わりを持つ。

日本の企業の多くでは、例えば、違法行為や不正などに対する内部告発者は厳しく罰せられ、まず退職させられる。このような企業風土も、「クローズされていて、何を考え、何をやっている企業が分からない」という目で外部者や投資家から見られる一因になっている。外国の優良企業では、内部告発者は保護されるのが当たり前であり、そのようなしくみがあることで内部統制が良いと評価される。また、早期に違法行為や不正が発見され、早期に対処できることで被害の程度も抑制される。先の日本企業の銅取引の不正も、早期に発見されていたならば被害もそれほど小さくなく、米国でのビジネス禁止までには至らなく、日本企業は信頼性が低いというイメージにまでは至らなかったと考えられる。せっかく優秀な製品を生み出しているながら、肝心の企業イメージが悪いのでは、資金を販売市場で調達し、製造拠点や販売拠点を広げていくというグローバル戦略やブランド戦略実施の足を引っ張っているだけである。

(2) 企業の存在理念

なぜ、事例に挙げた企業の行為が問題とされたのか、理解できない人もいるかもしれない。なぜ、ナイキの組織とは別の独立した企業体である開発途上国の製造会社の問題をナイキが責任を持たなければならないのかと考える人もいるであろう。ここでは、国際的に考えられている企業の存在理念について解説したい。

近年では、企業も社会を構成するよき構成者として位置づけられている。従って、利益だけを追求することはよき社会の構成員としては認められない。当然な

から企業の目的は利益を追求することである。このことは否定できないし、否定されてはいない。しかし、同時に、企業も社会の構成員である以上、社会に貢献する義務を負う。これは何も企業メセナやチャリティをもっと行えという意味ではない。まず、社会に貢献する商品やサービスを提供する義務があり、この義務を消費者に果たす必要がある。消費者は、その貢献価値を認めて、商品やサービスに対価を支払い、企業はそれにより利益を得る。

と同時に、製造で調達する原材料は妥当であること、製造は妥当であること（環境問題などを引き起こさないことなど）、企業の活動は法律や道徳を遵守したものであるべきなどが挙げられる。これをコンプライアンス（法律遵守）と呼んでいる。さらには、企業活動を通じて、あるいは利益や知識、技術を社会に還元し、地域社会をよりよくしていくことに貢献する義務があると考えられている。これは安定した地元雇用という形でもいいし、地域活動への参加や、よりよい地域社会の発展のための発言といったものでもいい。企業は、こういった、よき社会構成員の役割を果たすべきであると考えられている。これらの、よりよい関係を社会と築きながら、企業の利益追求活動と両立させる企業戦略を、CSR：Corporate Social Responsibility 戦略と呼んでいる。CSR 戦略は、法律遵守というコンプライアンスの部分（いわば基本部分）と、社会との良好な関係を投資家や消費者などに訴えて、企業との結びつきを強めていく上層部分から成り立つとも言える。

図1に、例として、CSR で主張されている考え方を示した。ここでは、企業理念をトップに、全ての企業活動が企業戦略に統括された状態でのCSR の位置付けを示したものであり、CSR も企業戦略の一環であるとしている。そして、企業は利潤の追求と上部構造で地域社会との共存、共栄などを関係者にアピールすると共に、下部構造で、法令などの遵守や倫理遵守を行い、企業活動を自律化するしきみを機能させている。これをコンプライアンスと称している。[4] ある意味で、CSR 側からの勝手な論理でもあるが、内部統制などで企業活動の自律化が健全であることを前提にしつつ、社会やステークホルダーと良好な関係を築くことで企業の持続性を追及するとしている。

2番目に、企業はだれのものであるかという概念である。日本の企業では、企業は、（組織は）まず経営者、次に従業員のものという概念が強く、株主のものという概念が薄い。株が経営者の友人的な持ち合いであるので、なあなあで経営が進み、従業員のことも少し意識するかといった程度の企業もまだ多い。しかし、欧米では、企業は株主のものであることがまず優先される。そこで、株主優先が進みすぎ、企業が短期的利益のみを追求せざるを得なくなることを防止する（長期的利益の追求で安定的な利益を株主にもたらす）ことの1つの方法としてCSR といった概念が脚光を浴びるようになった一面もある。CSR に代表される最近の企業戦略の考え方では、消費者、株主だけではなく、関係者全員と良い関係を持つような存在により、安定して長期的な利潤を確保することが企業の存在理念と考えられるようになっている。

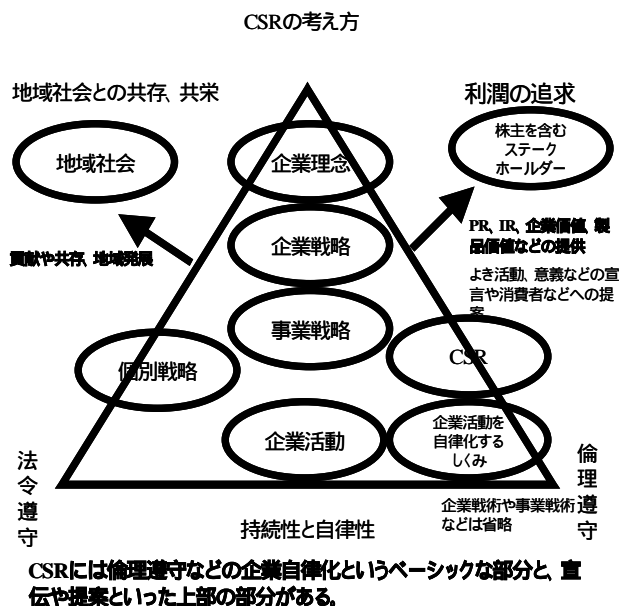


図1：CSR と内部統制（2005年 JSD11 月月例会資料）

この考え方に従えば、ナイキの行為は、開発途上国での取引先のこととは言え、若年労働者禁止の法律違反を助長したことになる。日本の商社も、取引先や株主を騙した詐欺行為になる。また、風通しの悪い経営トップ層で信頼できない企業情報を公表している日本企業は、投資家にとってはリスクの高い投資先としてしか見えない。そもそも、企業トップのガバナンスと呼ばれる統治機能がどこまで効いているのか不明であり、投資家、すなわち株主として、利益追求や株の資産価値追及にどこまで投資先候補の企業が使えるか不明である。投資先としてリスクを考えるのは当然である。そうなれば、例えばニューヨーク証券取引所に上場する権利があるかも怪しいと見なさざるを得ない。

これらの事例から、企業は社会を構成する良き構成員であり（法律遵守だけではなく社会貢献も行う）その善意性を経営責任者がきちんとコントロールしていることの重要性が理解されるのではないだろうか。これが企業ガバナンス[5]であり、それを保障するしきみ

として業務内部統制というしくみや考えがあるというように言えるであろう。

3. 内部統制の影響とモデル

いくつか簡単に事例を挙げてみたので、次に、どのようなメカニズムで、こういった内部統制が企業に影響するかを模式化してみたい。その上で、内部統制の企業に与える影響について論じてみる。ここでは、単純化された企業モデルを使い、内部統制の程度によって、企業のブランド・イメージが変化すること、ブランド・イメージの低下が企業の収益に反映し、企業ビジネスの持続性に対してもダメージを与えることを示した。

(1) 企業モデル

定常業務、すなわちビジネス・モデルと称される部分は、マーケティングにより顧客ニーズを把握し、研究開発により新製品開発や製品改良を行い、原材料を購入し、加工し、販売するというサプライ・チェーンになる。この流れから利益が生み出される。利潤は同じサプライ・チェーンの流れ、すなわち利益を上げる流れを増強するループとなる。

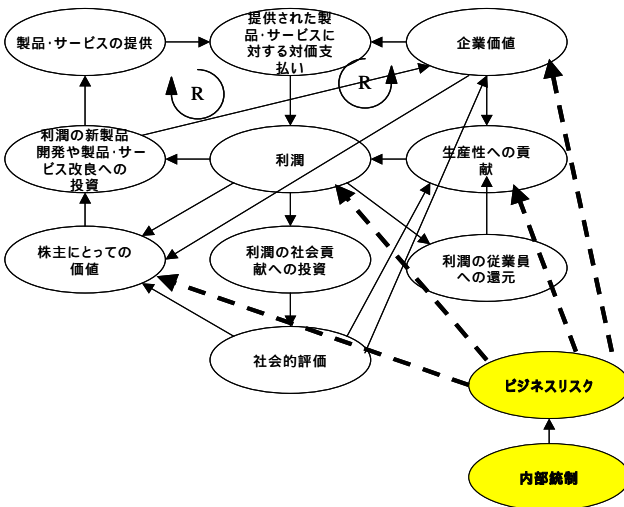


図2：モデルの概念図

本ペーパーで取り上げているのは、このループに重なるような、4つのループである。すなわち、投資家から資金を集め、集めた資金を製品開発や設備投資に投入し、先の本業の流れを強化するループ、顧客満足度の向上で利益が上昇し、やはり本業の流れを強化するループ、地域貢献により企業価値が上がることで株主の投資をさらに助長するようなループと、最期に、従業員が、顧客や地域から尊敬され、勤労意欲が増加するようなループである。これらのループを動かすのは、企業ブランドという仮想的な企業価値である。株主は利益もさりながら、この企業ブランドにより投資

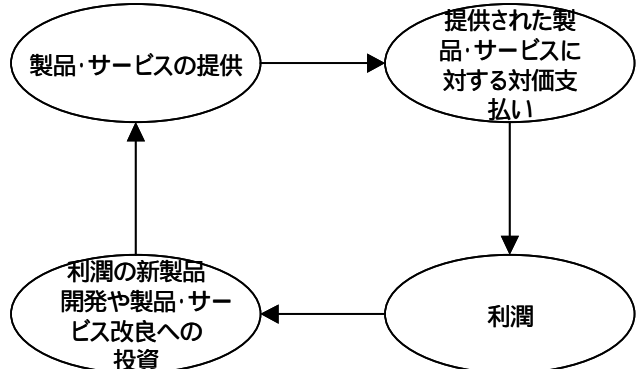
や経営介入を決めると考えられる。このメカニズムは、しばしば利益の配布財務モデルで計算し説明されてきたが、残念なことに、ブランド・イメージの低下を引き起こすようなイベントを組み込んだシミュレーションができないという欠点を持つ。そこで、SDを使ったモデル化を試みた。

逆に、内部統制が弱かった場合どうなるのであろうか？ 例えば、製品に欠陥が発生したとする。消費者が離れ、売り上げが落ちる。このことで、企業ブランドが落ちる。また、利益が不足し、従業員への賃金低下や従業員の首切りによる残った従業員への労働強化に対する従業員の不満などを誘発し、情報セキュリティ問題などが発生する可能性が高くなる。このようなアクシデントが企業ブランドをどんどん引き下げ、投資家が投資から手を引き、不祥事対策に対する資金調達もままならなくなる。

モデルでは、このような5重の増加ループにより構成されるので、システム全体も増加ループである。システム全体の増加が減少かを決めるのは、発生するアクシデントによる企業ブランドの価値上昇か下降かであり、アクシデントによる被害は内部統制の程度が決定する。

(2) シミュレーション

内部統制が無い場合で、何もアクシデントが無い限り、企業は成長し、ブランドがストックとして高まっていく。ブランドの高まりに伴い、投資家から必要な資金を調達でき、新製品も順調に開発でき、利益が確保できることで社会貢献も行え、従業員も社会貢献する企業ということで勤務先が評価されることで誇りを持って、生産に寄与する。ただし、アクシデントが確率的に発生し、このことで企業イメージが低下し、対策などで収益が減少する。こうなると新製品開発が滞り、社会貢献もなく、従業員の賃金カットなどが発生し、従業員の不満の高まりは不祥事を多発させ、企業の業績は悪化をたどることになる。



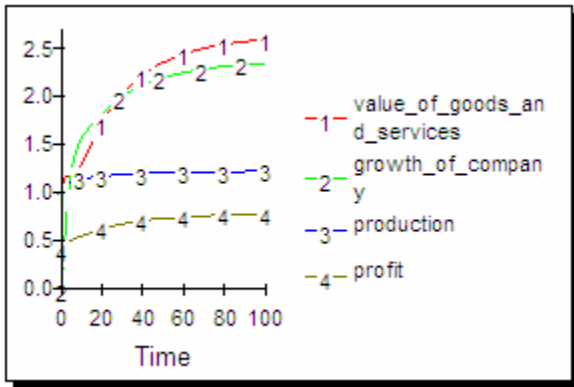


図3: 出発点としての利益追求型企業のモデルと基本的なシステムの振る舞い

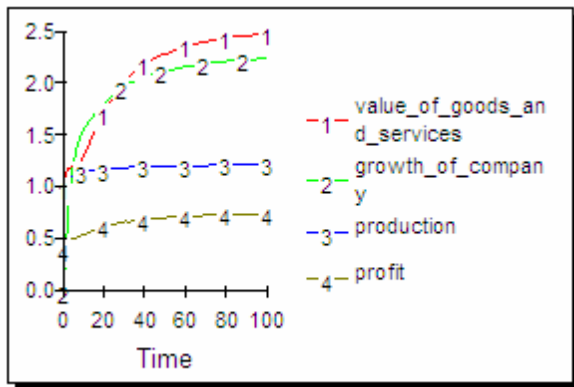


図4: 先のモデルに社会貢献を考慮した場合

図3に、純粋な製造業で、この企業が提供している製品やサービスにおいて、特に大きな競合相手との競争もなく、不祥事などもない状態を、シミュレーションの出発点として示した。利益をある期間（3年間）内部保留し、内部保留した利益の一部（1割）を研究開発に投入して製品とサービスの陳腐化を抑制しているので、順調に成長を続けているとしている。

モデルを単純化するために、便宜的に、企業成長は売り上げではなく、利益を3年間内部保留して、内部保留した利益を3年間で使うことにしている。この利用できる内部保留の増加分を用いている。厳密に実施するには売り上げや収益などの増加を指標として使うことが一般的であるが、本ペーパーはむしろ企業成長の源泉を売り上げや利益ではなく、獲全としたブランド力の増加のようなものを意図している。この方法を用いたことをお断りしておきたい。

次にこのモデルに、地域社会への貢献の機能を追加した。これは、例えば、地域の活動を支援するなどの活動を意味し、この活動により、収益性が若干低下するものの、社会貢献費用以上に企業への評価が高まり、

従業員のやる気が起き、企業価値向上に貢献するように設定している。引き続き、企業にダメージを与える行為、例えば内部情報漏洩などがないとしている。これで5重増加ループとなるのだが、残念ながら、研究開発の効果ほどには企業成長にあまり大きく寄与しないとしている。もちろん、企業成長が阻害されることはなく、これによって企業は成長し、いわば成長の安定要素の1つというように設定している。いずれにしろ、社会貢献を追加しても、この単純なモデルでは、シミュレーション結果はベースラインのシステムの振る舞いを大きく変えるものではない。

しかし、ここにアクシデントの要素を入れると、とたんにシステムの様相が変わってくる。

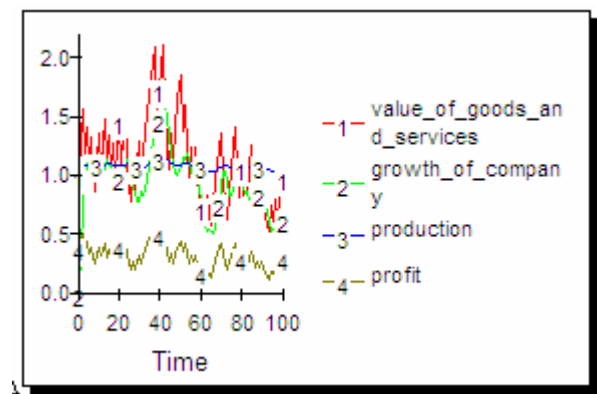


図5: ベースライン

（内部統制が利かない状態で、アクシデント発生）

あくまでもフェアに、半分は企業の名声を高めるようなよい意味でのイベント発生と、ダメージを引き起こすようなアクシデントをランダムに発生させたものであるが、この結果、企業は年によって浮き沈みを経験することになる。なお、モデルでは簡便的に、従業員は、自社の製品やサービスの評価、自社の社会貢献への評価、給与レベルや作業負荷に対する総合評価で、ある閾値以上であれば満足し、自社に貢献し、その結果、いいインシデント（例えば発明など）がより多く発生し、この閾値以下であれば自社に対して不満を抱き、悪いアクシデントがより多く発生しやすくなるようになっている。この状態でのシミュレーション結果（内部統制が機能していない場合）を図5に示した。

このモデルでは、これまでのシミュレーションでは、企業の名声を高めるようなよい意味でのイベント発生と、ダメージを引き起こすようなアクシデントが半々に確率的に発生するようにしたが、企業の名声を高めるようなよい意味でのイベント発生の効果をそれほど大きくしない、あるいは効果を遅延させ、逆に、ダメ

ージとなるアクシデントの被害を大きくする、あるいはもっと早くダメージが影響するようにすると、企業成長が落ちてしまう。いわゆる悪循環に陥ってしまう。図5は、ややアクシデントへの対応費用を大きめに設定し、その結果、収益性が下がり、悪循環（少しずつ企業成長が下がる）に陥った場合であるが、株主の投資意欲を減少させることにより、新規開発への投資レベルが下がる、あるいは、社会的評価が下がり、それが株主の投資意欲を下げる、こういった結果から従業員の意欲が下がり、ダメージとなるアクシデントを多発させることでも同じ効果が得られる。モデルは5重のループとなっているので、どのループを減少させる方向に変えることでも、最終的には収益性に影響し、企業成長がストップし、アクシデントへの対応費用の設定でいつでも成長が下降する。これがこのペーパーで取り上げているベースラインである。

ここで、内部統制のレベルを強化することで、この悪循環を軽減させられる。まず、不祥事発生レベルを下げられる。これには、アクシデントの早期発見などが挙げられる。

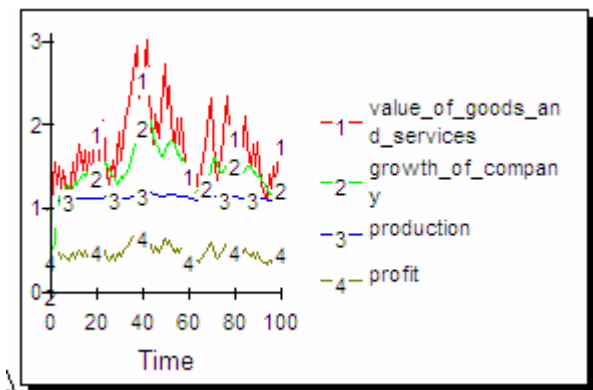


図6:シミュレーション-1(内部統制が機能している場合)

次に、従業員の不満の早期発見など早期対応による対策でアクシデントから蒙る被害を抑制し、かつ、対策費用を抑えられる。このシミュレーション結果が図6で、このことにより、企業成長を下降からゆっくりした成長に戻すことができる。

そして最期に、SCR 戦略（ハイレベル）やリスク・コミュニケーションなどにより、アクシデント発生でも、関係者のイメージ低下を抑制することが考えられる。この効果を見たのが図7で、年度毎のアクシデントの影響を受け、浮き沈みがあるものの、大きな流れとして、図4に示した企業成長を維持することができる。

ジョンソン・アンド・ジョンソンの例もあるように、

ビジネス・リスクは管理し、抑制するという安定化の処方だけではなく、逆に取れば企業イメージをさらに大きく増やす、ある意味でビジネス・チャンスと考えることもできる。これも、企業戦略とうまく統合された時に効果が発揮されることは言うまでも無い。

以上で見てきたように、本質的に成長するようなビジネス・モデルであっても、不祥事などのアクシデントにより成長がストップし、倒産に至る可能性がある。これを、内部統制を機能させることで、本来の成長するような振る舞いに戻すことが可能であり、内部統制は不祥事などのアクシデントにより成長がストップし、倒産に至るようなことを抑制するものと言える。

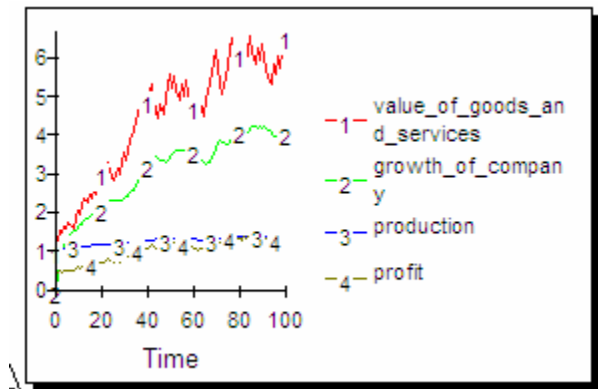


図7:シミュレーション-2(内部統制が機能し、SCR やリスク・コミュニケーションなどと相乗効果を上げた場合)

さらに、企業成長を決めるのは直接的には利益であるが、間接的には企業価値から生み出されている。この企業価値を守るようなしくみと内部統制を統合しないと成長するようなビジネス・モデルは成功しないと言える。

(4) 内部統制をSDでシミュレーションする意義

最初に、あずさ監査法人が考えている内部統制について紹介し、そこで、内部統制に関し、会計事務所的な考え方として、適切な制度を構築し、その制度を適切に運営し、さらに運用しながら欠点を修正していくというアプローチが採択されていると述べた。さらに付け加えて解説すれば、リスク・アプローチという考え方があり、ビジネス・リスクを特定化し、リスクの発生頻度と対策コストや被害を勘案し、重要なリスクに絞って対応することで費用対効果を上げようというスタンスで対応しようとしている。つまり、企業リスクを管理するリスク管理環境を整備し、リスクを特定化し、評価し、費用対効果を勘案しながらリスク対応を行っていくというリスク対応活動を効果的に実施し、その有効性を経営管理者がコントロールできるように、

内部統制と合体させようとしている。

この考え方は、COSO（米国トレッドウェイ委員会組織委員会）が発表しているリスクマネジメントフレームワーク（COSO ERM：COSO Enterprise Risk Management Framework）[6]、[7]、[8]の基本的な考え方でもある。この動きを受けて、日本でも経済産業省がガイドラインを作成し[9]、IT コンサルタント業界でも、ERM（Enterprise Risk Management）として騒がれている。ただ、批判的に見るならば、企業のビジネス・リスクをどう管理するかが焦点となっていて、ビジネス・モデルの上で、ビジネス・リスク顕在化のメカニズムと内部統制がどうそれを抑制するかについては必ずしも十分考察されていないように思われる。さらには、リスク顕在化による被害額や対応費用の算定も、静的であり、時間的な変化などはあまり考察されていない傾向にあり、全体性という意味で、どこまで企業イメージや投資家、消費者に与える影響などを総合的に考慮しているかも不透明である。これは、ビジネス・リスクを厳密に特定しようとするほど、関連性が多岐にわたる複雑さで、あまりにも多いビジネス・リスク相互の関係や影響する要素の関係がこんがらがってくるので、静的に一旦特定化し、費用対効果の評価尺度で区分するという方法しか考えられなかったからでもある。

本稿のように、企業モデルをベースに考えるアプローチが、ビジネス・リスク管理と内部統制の有効性を考慮する手助けになることを願うものである。

4. 今後の内部統制の動き

米国では、エンロン、ワールドコムなどの一連の大型不祥事が起き、その対策として2002年サーベンス・オクスリー法（Sarbanes-Oxley Act of 2002、SOX法と称される）が制定され、厳しいコーポレートガバナンス、開示および報告に関するルールが定められ、コーポレートガバナンスと法律遵守は「法律上の義務」となっている。このSOX法は、米国で商業取引を行う全ての外国企業にも適用されるので、従って、日本に本社を持つ日本企業も、米国で取引を行う場合適用される。さらには、米国の取引先などから日本企業の取引先に、暗黙的あるいは明確に、SOX法への遵守が求められる。暗黙的な要求には、日本企業が開発登場国から購入した原材料のフェア・トレードや、取引先の法律遵守などが含まれることは言うまでもない。また、ガバナンスの確立、それを保障する内部統制の存在などで、企業が信頼できる存在であることが求められている。

このSOX法の考え方による内部統制の義務化の流れ

これは各国に広がっている。日本も例外ではなく、一連の不祥事や内部情報の漏洩などを受け、日本版SOX法が制定されようとしている。従って、内部統制の整備によるガバナンスの確立がされていない企業は、海外に商品やサービスを販売できないだけでなく、国内においてもビジネスを営んでいくことができなくなる可能性がある。

効率的に利益を確保できるような本業ビジネス・プロセスを構築することがあくまでも企業活動の本筋で最も大切であることは否定できないが、その営み方や社会との関係、影響や貢献などを十分吟味しながら、よき社会の構成員として、厳しい倫理観を持ちながら企業活動を推進していく必要があり、内部統制についても、その目的と機能を十分理解し、活用しながらガバナンス確立を図っていくことが重要である。

企業活動を営んでいく中で、企業組織が、人間が設計し、人間が運用しているものである限り完全ではありえず、事件や不祥事が起きるのは不可避である。従来は、発生を防止する対症的な方策だったが、従って、法律を遵守すればいいという考えで許容されたが、今後は、倫理性や道徳性そのものを求められるようになっていくものと考えられる。法律に明文化されていなくとも、倫理として行動するということが企業に求められていく。これを保障するしくみの1つとして内部統制があると述べたが、さらにはERMで述べたように、ビジネス・リスク管理の観点からERMと内部統制を統合しようとする考えが出現するなど、企業の経営管理において、内部統制が業務品質保証の観点からますます重要視され、それと共に、従来は会計・財務情報の信頼性確保の観点を中心に狭く捉えられていた内部統制を、ビジネス活動全般に広げる動きがあり、COSOのガイドラインにも示されているように、ビジネス・リスク管理との統合まですでに進んでいる。

また、CSRで示したように、企業戦略と内部統制も統合されるようになってきている。今後も、企業活動の品質保証の観点から、さまざまな内部統制との統合が試みられるものと思われる。CSR戦略や企業ビジネス・リスク管理など、内部統制の外部者からは、簡単に内部統制と統合し、ベースの部分の企業活動の品質を保証させればいいと考えがちであり、内部統制側のことをあまり考慮しない傾向があるが、統合には内部統制側の変化（しくみ、やり方、手法など）が発生することを考慮していく必要がある。その意味で、企業の倫理性や道徳性、さらには善意性を内部統制でどう品質保証していくのが今後の大きな課題となるように思われる。内部統制を使って業務の品質保証を確保

することはある意味で比較的楽な分野であるが、善意性を保障することはチャレンジであると思われる。

5. 今後の研究

本稿では、簡単な企業モデルを使って内部統制の効果を大雑把に示したが、テーマに合わせて詳細化することも可能である。

すでに、情報システムのセキュリティに関し、さまざまなSD研究が実施されている。[10] それらの研究から、機密情報のリークなどいわゆるITセキュリティ問題は内部関係者が原因で発生する人為的なものが多いことが知られている。そこで、対策としては、リークが発生しないしくみを構築するというように短絡的に考えがちだが、発生前の犯罪者の心理として、発生前に、似たようなアクシデントを前兆的に起こしている。また、犯罪者側に立った場合、一向に上がらない給与、増加する一方も作業付加など、理解できる論理も存在する。このような論理を組み込んだSDモデルを使って、しくみがどこで前兆的な事件を発見し、どこで対策を採れば、どの程度被害発生を抑制できるかという視点で分析されている。

同じことがいろんなレベルでの内部統制で可能である。あるいは、逆に、企業戦略にしる業務管理にしる、内部統制との統合を主張する以上、その企業戦略もSDモデル化には、統合された相手の内部統制のモデル化も含まれて当然であると考えられる。その上で、どのようなメカニズムの内部統制が、

- (1) 事業経営の有効性・効率性をどこまで高め、
- (2) 企業の財務報告の信頼性をどこまで確保し、
- (3) 事業経営に関わる法規の遵守をどこまで促すかという観点で研究していきたい。

6. 参考文献

- [1] あずさ監査法人：ビジネス・キーワード - 内部統制、あずさ監査法人ホームページ
(http://www.azusa.or.jp/b_info/keyword/tousei.html)
- [2] NTT データ：第2回異業種交流会配布資料 - 企業の倫理的行動の代表事例、2003年8月
- [3] 英国銀行協会著 KPMG ビジネスアシュアランス株式会社訳：ビジネス継続マネジメントガイド 危機に備える体制構築の手順、中央経済社、2004年
- [4] KPMG ビジネスアシュアランス株式会社編：コンプライアンス・マネジメント インテグリティ（組織の誠実性）実現のための課題、東洋経済新報社、2003年
- [5] KPMG ビジネスアシュアランス株式会社編：企業価値向上のためのコーポレートガバナンス、東洋経済新報社、2003年
- [6] Institutes of Internal Audit: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management、2004年9月
- [7] 川村真一：「全社リスク管理における内部監査の役割」、月間監査研究2005年7月
- [8] COSO: Enterprise Risk Management Integrated Framework, September 2004
- [9] リスク管理・内部統制に関する研究会編：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、2005年6月
- [10] システム・ダイナミクス学会日本支部2004年5月例会資料、「情報セキュリティ」

参考：本稿で使用した内部統制を組み込んだ単純化した企業

