

# ERMレビュー

Vol.1

Enterprise Risk Management Review Feb. 2009 Vol.1

編著：戸村智憲（日本ERM経営協会 会長）

協力：日本ERM経営協会(Japan ERM Association: ジェルマ)

## Table of Contents (敬称略)

【ERM レビュー創刊にあたってのご挨拶】	戸村智憲	p. 2
【ERM のポイント解説コラム】	戸村智憲	p. 4
【CSA と内部統制について】	井川紀道	p.15
【内部統制と内部監査業務】	石井康夫	p.22
【ERM コンサルティング現場レポート ～ERM 構築基礎編 初めてのリスク洗い出し～】	篠原 滋	p.42
【BS25999/マネジメントシステムで事業継続性の向上を ～BCM ベストプラクティスから第三者認証用規格へ】	篠原雅通	p.48
【企業価値とは？顧客価値とは？】	羽賀秀二郎	p.56
【内部統制雑感】	塚本健男	p.59
【財務トピックス最前線：我が国におけるIFRSの導入について】	上 蘭 朗	p.62
【XBRLの概要と財務情報利用への影響 ～今後はツールにより財務分析の基礎情報が一瞬に入手可能～】	高橋孝治・澤田江未	p.67
【内部統制におけるデータベース監査への取り組み】	安澤弘子	p.70
【ホスピタリティをリスクマネジメントに活かす ～“こころの世紀”に求められる“人を大切にする経営”とは～】	甚川浩志・上野裕司・大内 央・富樫正義・中川貴照・萩原久美子・松本円摩・佐藤 純	p.72
【コンプライアンスの「関連痛」という対症療法のワナ～根本的治癒へ向けて～】	戸村智憲	p.77
【内部統制・BCM と ERM への道】	戸村智憲	p.79
【編集後記】	戸村智憲	p.81



日本ERM経営協会(JERMA) キックオフ会 2008年10月31日  
於：永楽倶楽部 大会議室

## 【ERM レビュー創刊にあたってのご挨拶】 日本ERM 経営協会 会長 戸村智憲

「ERM レビュー」をスポンサーなし、黒字化見込みなしの自費出版で発刊しようとしておりますのは、商業出版にゆがめられる著者様の生の声、息遣いが聞こえるような原稿をそのまま掲載するためでございます。編集ポリシーというのもの、誤字脱字や、法的問題がない限り、「ですます」調のご寄稿と「である」調のご寄稿が1冊の中に混在していても良いというぐらいに考えております。表現方法・文体・図表など、全てに各著者様の思いが込められていると考えております。皆様から頂戴しました玉稿は、基本的に、よほどの問題がない限りはそのまま掲載して参ります。

商業出版のように、ウケ狙いや収益の観点から折角の良い原稿を足したり引いたりすることなく、ストレートに伝えるお手伝いをさせて頂くのが、ERM レビューの「編集発行者」である小職の務めと考えております。1200～6000字という原稿分量のご提示も、6000字以下でなければならぬという枠にはめるものではありません。一般企業にお勤めで、原稿を書きなれていない方でも書きやすくするためですので、分量が多く書いて頂ける分には大歓迎でございます。字数や形式にこだわるより、読者様にお役に立つものをお届けするのが大切だと考えております。

発行部数も微々たるもので、又、謝礼もお支払いできない中で、小職のような若輩者の日本ERM 経営協会の呼びかけに応じて頂きました方々にご恩返しとしまして、集われた方々の思いを形に(形式ばるものでもなく、本質を重視する形に)する、形式知として共有する、大事なことを大事と言ひ素朴なことに素直に疑問をなげかけてみるような出版物という「場」をご提供できればとの思いでございます。皆様からのご寄稿をお待ちしております。お気軽にご連絡下さいませ。

日本ERM 経営協会の設立・運営にあたっては、下記のように各界の力強いアドバイザー様にご賛同・ご参画頂きまして、大変嬉しく存じます。自費を投じての活動ということもあり、絢爛豪華な運営はできませんが、正しいことを正しく伝え、否と言うべき問題に否と言えぬ場を築いて行ければと思っております。公開型会合・セミナーは隔月ベースで、ERM レビューは半年に1回程度を目安に、情報発信・情報共有を進めて参りますので、多くの心ある皆様のご参加を心よりお待ち申し上げます。(設立趣意や詳細は[www.j-erm.org](http://www.j-erm.org)をご参照下さいませ。)

日本ERM 経営協会 会長 ERM レビュー編集長 戸村 智憲

### <日本ERM 経営協会アドバイザーの皆様>(敬称略 ご参画・ご賛同順)

吉川 武男	法政大学大学院教授 横浜国立大学大学院名誉教授 エジンバラ大学客員教授 元公認会計士試験委員 etc.
古田 清和	甲南大学大学院教授 公認会計士3次試験委員
石井 康夫	阪急電鉄 内部監査部 調査役 学術博士
谷岡 克昭	日立製作所 企業改革分野担当部長 After J-SOX 研究会メンバー
篠原 滋	ビジネスブレイン太田昭和 パートナー
篠原 雅道	インターリスク総研 主任研究員
檜田 信男	LEC 東京リーガルマインド大学副学長 中央大学名誉教授 日本内部監査協会顧問
井川 紀道	日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授 元世界銀行グループ MIGA 長官

(2009年2月末日現在)

J-SOX・内部統制のスペシャリスト  
日本マネジメント総合研究所 理事長

戸村 智憲 (とむらとものり)



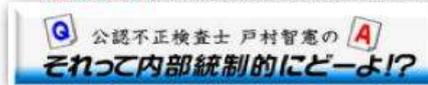
#### 【略歴】

早稲田大学卒業。米国MBA(経営学修士)修了時に全米でトップ0.5%のみに授与される全米優秀大学院生を受賞。大学院卒業後、国連にて勤務。専門官として内部監査業務、戦略立案ミッション・エキスパートリーダー、世界基準のCSR運動である「国連グローバルコンパクト」推進やワークライフバランスの実践などに携わる。元 経営行動科学学会理事。内部統制・コンプライアンス推進協会顧問、(株)日本経営協会総合研究所アドバイザーなども務め、現在も、日本マネジメント総合研究所理事長、日本ERM経営協会会長、岡山大学大学院非常勤講師などを務める。2006年7月1日の管理会計学会(於:甲南大学)にて、世界初で独自開発の戦略業務とリスク管理の一元化経営モデルSRBスコアカードを発表し学者・実務家の双方から脚光を浴びる。リスク管理コンサルタントや公認会計士などの専門家を指導する講師としても登壇している。

NHK総合の世直しバラエティー「カンゴロンゴ」の内部統制・コンプライアンス経営のコンテンツにおいて、制作協力・指導も行い、積極的に新たな経営手法の普及啓発に努めている。

日本の人気講師ランキング3位(日経産業新聞2007年10/30記事調べ)  
内部統制・コンプライアンス推進協会 顧問  
元 国連の専門官 岡山大学大学院非常勤講師  
公認不正検査士: FBI推奨の不正検査の専門家資格を取得  
米国連邦航空局(FAA)自家用飛行機パイロット

難しい内容を柔らかなメッセージで伝えるプロ  
不正・不祥事対策のエッセンスを、小学生が習うたった7文字の原則で説く「七文字式内部統制」で、笑いあり、大阪弁のツッコミあり、明るく楽しく親しめるリスク対策を指導中  
七文字式内部統制:3つの「正」と「適時適切」  
→正直に、正確に、正式に対応することを  
**適時適切**に行えば問題なく信頼が高まる



(不出版文化社)  
笑える内部統制  
ゼミナール連載中



#### 全国各地でセミナーが大好評

“「知る」から「わかる」へ、「わかる」から「できる」へ”をモットーに全国行脚！学会発表や大手企業の基調講演から商工会議所の中小企業の経営者向け講座まで、硬い内容からソフトな内容まで年間120講演程度で定評があります

機長として語る健全な経営の極意  
飛行するという行為は楽しさを得るために、コントロールしながら上手なリスク対策をとることが求められることに気づき、経営というフライトにおいて、社長というパイロットのあるべき姿をズバツとナビゲートしています



私費を投じて研究団体を設立  
楽しく深くリスク対策を学べる場  
教授や専門家、大手企業から中堅中小企業まで、業界横断的な研究団体を私費で設立し、リスク対策の普及啓発に努めています(日本ERM経営協会の研究会にて)

#### 【メディア掲載履歴】

テレビ: BS朝日「賢者の選択」  
日経産業新聞「啓発に効く講演会選り」(人気講師トップ3位)  
毎日新聞「トップ群像」 週刊エコノミスト「起業家新時代」  
日刊工業新聞「プロフェッショナル訪問」  
シルバー新報「福祉介護のコンプライアンス経営」連載  
ソフトバンクビジネス+IT 連載:  
「戸村智憲の対談～内部統制の現状、ERMへの道のり～」  
アスキービジネスオンライン:  
「シリーズ 日本版SOX法後の業務はどう変わるのか」  
@IT(アイティメディア)「SOX法に対応したBSCとは」 など多数

#### お問い合わせ・ご質問等

日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村 智憲  
電話: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157  
メールアドレス: tomura@jmri.jp HP: www.jmri.jp

## 【ERMのポイント解説コラム】

### 全社的リスクマネジメント「COSO-ERM経営」のヒント

日本ERM経営協会 会長 日本マネジメント総合研究所 理事長  
岡山大学大学院非常勤講師(内部統制・ERM担当) 公認不正検査士  
戸村 智憲

#### 個人投資家ではできている戦略とリスクマネジメントの一元管理：SRB

Aさん： 「さ～て、やっと貯金が貯まったから、投資でもして儲けようかなあ。  
ここは一発、ドカ～んとハイリターンを狙おうか。待てよ、でも、  
このリターンを得ようと思うと、ハイリスクがつきまとうなあ……。  
じゃあ、ローリターンだけどローリスクの定期預金にしようか。  
いやいや、ここは多少ならリスクをとって、ミドルリスク・ミドルリターン  
の株と金と国債のポートフォリオにしよう！」

どうやら、Aさんはいくら儲けるかという収益戦略だけにつられる事なく、どこまでリスクを受容できるかを考えて投資するようですね。しかも、ポートフォリオを作成して、個人レベルのリスクマネジメント（リスク分散投資）をしているようですね。最近では、年金運用プランでも、同様に、いくら儲けるかという事と同時に、どのくらいまでリスクを負えるか、又は、どのくらいどうやってリスクに対峙していくかを考えながら資産運用するケースがよく見られます。

実は、この何気ないAさんの意思決定こそが、COSO-ERM(全社的リスクマネジメント)の真髄と言っても良いくらい、コインの表裏の関係にある戦略とリスクマネジメントの一元管理を行なっているワンシーンとして見る事ができます。企業経営において、何もリスク管理本部のような主管部署がリスクを製造工程のように生み出しているのではなく、企業経営の戦略に応じて、組織特性や事業特性や他の様々な要因から、リスクが生じてくるわけです。つまり、Aさんの投資のように、戦略自体の効果的かつ効率的遂行が大事であると共に、それと同じように、リスクマネジメントも大切ですよ、というのが、COSO-ERMのポイントです。

私は新たな概念として、SRB(ストラテジー・リスク・バランス)を提唱しています。経営においては、収益戦略を立てたら後は何の憂いもなくリスクフリーな経営ができるわけではありません。国内でも災害対策が問題になりますし、海外へ行けばカントリーリスクを負う事にもなります。企業の存在意義として利潤の追求があげられますが、目先のお金さえ儲かればいいというものではなく、企業はゴーイング・コンサーンとして、持続的発展可能な状態で成長していくものです。お金儲けだけに目がくらんでいては、足元を盤石にするリスクマネジメントの欠落で、あっという間に不正・不祥事を起こしたり、災害では事業復旧ができなかったりして、そのまま廃業と言うことにもなりかねません。戦略とリスクマネジメントのバランスが大切なのです。

#### BCMは内部統制の一部

昨今のブームとも言える内部統制についてですが、これはどうも誤った理解が進んでいるように思えてなりません。内部統制というと、とかく不正・不祥事対策や、J-SOX法（金融商品取引法）による粉飾決算対策だけのようと思われるがちですが、実は、2人以上社員のいる企業全てに求められている2006年5月1日施行の新会社法による内部統制には4つの目的があり、①戦略・業務活動の有効性・効率性を高める目的、②財務報告の信頼性を高める目的、③法令遵守の目的、④資産の保全の目的、以上4つの目的に沿って、企業経営を行うというものです。ここで、本誌読者の皆さんに特に関わる内部統制の目的は、④の資産の保全です。この目的では、企業のヒト・モノ・カネ・情報といった、有形・無形の資産を守り、持続的発展可能な状態で経営をしましょうというものです。つまり、災害が起こっても、ヒト・モノ・カネ・情報を保全してできるだけ早期にダメージも最小にして事業復旧

を図るといふ事を、内部統制として企業経営に求めているのです。

しかし、多くの企業では、経営企画部とリスク対策本部がバラバラに活動して、戦略もリスクマネジメントもそれぞれ部分最適に陥っていたり、BCMやBS25999 推進担当の方が内部統制は別物と考えていたり、逆に、内部統制担当の方はBCMやBS25999 をはじめとする各種規格マネジメントは別物であると思込んでいるケースが多いようです。企業によっては、規格マネジメントを統一的に扱うマネジメント手法を模索しているようですが、どうも規格マネジメントを規格マネジメントで縛るのにはムリがあるようです。実は、COSO-ERMモデル、又は、その原型であるCOSOモデルに沿って整理すると、BS25999 を含めた規格マネジメントがすっきり整理・統合されます。

## ISO 推進部門と内部統制推進部門は別物なの？

ISO には様々な内容がありますが、つまるところ、社是に基づく戦略を実践するための業務活動が有効かつ効率的に遂行され、かつ、その遂行におけるリスク管理を健全に整えるためのマネジメントシステムである、というように見る事ができます。このISO 推進の部隊と、内部統制推進部隊が、同じ社内で全く別のものを目指してバラバラに活動している例が散見されます。どうも、内部統制についての理解が健全に進められていないことによる弊害が生じているようですが、実は、両者とも同じ枠組みの中で同じ方向性を持って位置づけられている事に気付いていないようです。では、その同じ枠組みって何だ？という事ですが、実は、日本版COSO モデルがその枠組みになります。

日本版COSO モデルのフレームワークでは、下記の4つの目的と6つの構成要素があります。4つの目的それぞれに、6つの構成要素が備わっている事が重要とされます。逆に言うと、どこかの目的やいずれかの要素が欠けていると、その会社の内部統制が崩壊しているとか、欠陥があると言われても仕方がない状況になるという事です。

### 【4つの目的】

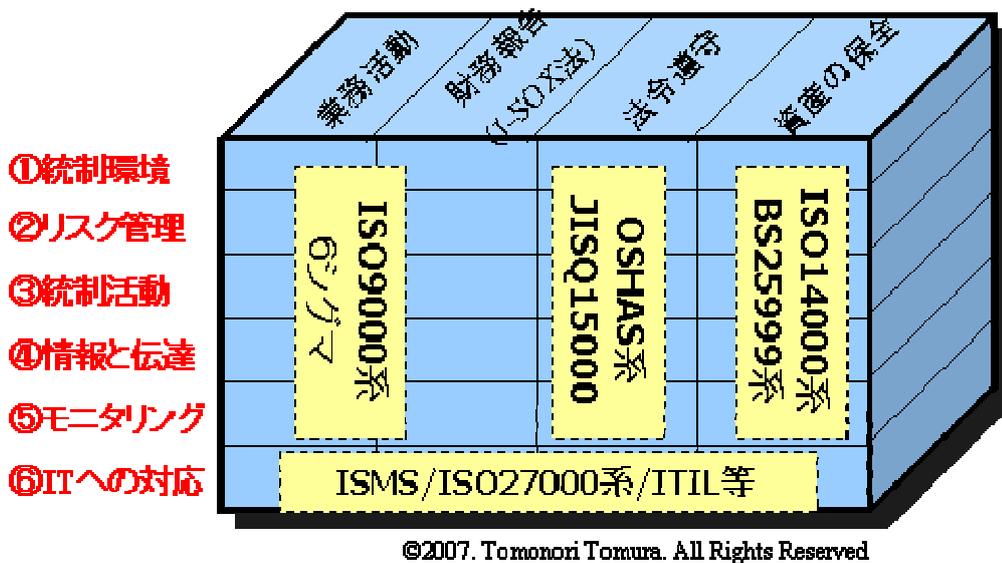
- ①業務活動の有効性・効率性を高める
- ②財務報告の信頼性を高める(要するに粉飾決算しないようにね、というような事)
- ③法令遵守
- ④資産の保全

### 【6つの構成要素】

- ①統制環境： 不正許さぬ風土作りや、リスクをいかに減らさない 指導教育や規程類の策定など。
- ②リスクの評価と対応： リスクの重要度と発生可能性からリスクマッピングを通じてリスク分析を行ない、重点リスクに受容・回避・低減・転嫁の4つの内から重点的対応策をとります。
- ③統制活動： 4つの目的それぞれが円滑に達成されるための諸活動で、極論すれば、ハンコひとつ押すのも統制活動(承認行為)となります。
- ④情報と伝達： 業務活動においては、新入社員が良く研修で学ばされる「ホウ・レン・ソウ」(報告・連絡・相談)がわかりやすい例です。要するに、情報共有・情報活用を推進しましょうという事です。
- ⑤モニタリング： 上記の①～④がしっかりできているかどうかチェックしましょうというものです。もちろん、単にチェックして問題がありました、というようにチェックのしっぱなしではなく、改善に向けた改善策の提言と実施も含まれます。ポイントは8文字：「早期発見・早期是正」
- ⑥ITへの対応： これは、かつて、ITの利用と言われていましたが、この要素に含まれる意味が2つ出てきたため、「ITへの対応」という呼称がよりの確となりました。この要素に含まれる1つ目の意味は、「現代の経営において不可欠なITが、それ自体、健全であるようにする事」であり、2つ目の意味は、「その健全なITを用いて内部統制を強化する事」という意味があります。

さて、前述のISO 部隊と内部統制部隊の件ですが、日本版COSO モデルやCOSO-ERM の視点からはバラバラの事をやっているのではなく、日本版COSO モデルに沿って一体であるというのは、図に示すような統合がなされるからです。

【日本版 COSO モデルと規格マネジメントの統合図：戸村オリジナル】



シックスシグマをみれば、製造工程なんかでいかに不良品率を極限まで下げるか、というような点で、業務活動の有効性・効率性につながります。又、ITに関する規格では、おなじみの ISMS や ITIL(ISO20000 系)が該当します。様々な規格マネジメントの中で、財務報告の信頼性を高めるという目的の部分が抜けているところに、2008 年度から適用される日本版 SOX 法(通称：J-SOX、金融商品取引法による内部統制報告制度のこと)が入ってきました。このように見ていくと、ISO 部隊も内部統制部隊も、バラバラに活動している事が実は部分最適であったり、組織・部門の壁の弊害になったりするという事がお分かり頂けるかと思えます。一体のチームとして、両者とも全社的项目として歩み寄る必要があると思っております。

「資産の保全」にて BS25999 が登場

前述の図の中に、BS25999(事業継続性マネジメントの規格)が資産の保全の目的下に登場しました。これは、日本版 COSO モデルにおいて、資産の保全の目的として、ヒト・モノ・カネ・情報といったものを保全する、つまり、危機発生時にも、これらのような資産について、ダメージを最小限にすると共に、危機発生前レベルまでいかに迅速に復旧するか・事業を止めずに継続できるようにするかについて対応するという点で、資産の保全に関わって登場してくるわけです。図の中では、便宜上、IT への対応については、ISMS のようなマネジメントシステムとしてひとくくりにしていますが、ディズアスタリカバリを含め、資産の保全の中で、BCM が IT への対応にも関わってきます。このあたりは、JIPDEC でも「事業継続管理(BCM)に関する調査報告書～BCM(BS25999)と関連領域の整理～(関連領域：RM、内部統制、CSR、IT ガバナンス、情報セキュリティ)」(2007 年 3 月発表)においても、BCM と内部統制の関連性を示唆しています。

自社だけが「万全だ」というだけで十分なのか？

既に BCM をはじめとする個別リスクマネジメントに関わっていらっしゃる方々や、内部統制全般やエンタープライズ・リスク・マネジメント (ERM) に関わっていらっしゃる方々はお存じの通り、様々なリスクマネジメントは単に自社だけで完結するものではありません。例えば、J-SOX 法においても新会社法においても、リスク管理体制を整えた上で、重要リスクについて開示するリスク・ディスクロージャーの必要性が生じてきます。又、米国での動向を見ても、あるニューヨーク証券取引所(NYSE)上場企業の幹部と情報交換した際に、その幹部が語ってくれたのは、新規取引や取引維持において、まず、BCP・BCM の有無や実施状況を聞かれてから、はじめて自社の優位性(高品質とか、納期が早いとか、低価格など)の話に移れるという状況であるということでした。つまり、BCP す

ら無い企業、BCM を実施して安定的・継続的にサービス提供してもらえる企業でなければ、最終販社としては安心して取引できないという考えが広まっているようです。

確かに、昨今の食品偽装問題やいわゆる「毒ギョーザ事件」のように、内部統制・リスク管理面の問題がサプライチェーン全体で一気に表出して、その責任が単に自社だけのものではなく、最終販社にまで責任問題が波及する例が相次いでいます。製紙業界に大激震が走ったいわゆる「環境偽装」(再生紙の古紙含有率の偽装表示)では、最終販社が製紙工場や仕入れ現場に往査(現地に出向いて行って監査すること)して実地検査を行っているように、資本的に独立した各社であっても、「サプライチェーン上にある各企業は製造元も物流も仕入れ先も最終販社も一体のもの」という意識が社会的・マスコミ的にも各企業の経営層にも広まってきています。このような状況下で、これからの競争優位の源泉となるものは、前述の高品質・短納期・低価格といったいわゆる攻めの部分というよりも、むしろ、昨今の競争優位を得るポイントとして、内部統制の充実・リスク管理体制とその実践と浸透による「安心して付き合える会社としての成熟度」にシフトしてきていると言えます。しかも、「その競争優位を得る」ためには、単に自社が「わが社のリスク管理は万全だ」と自負しているだけでは取引先やお客様にどれくらい安心できる会社なのかについて理解・納得してもらえない自己満足に終わってしまいます。そこで必要なのが、「見せる化」なのです。

### 「見える化」+「説明責任(アカウンタビリティ)」=「見せる化」

財務報告に係る開示義務が内部統制報告書として要求されるように、BCM においても、ステークホルダーから“BCM ディスクロージャー”(筆者の造語)がワールドワイドで求められてきています。もっと簡単に言えば、まず、自社でリスク管理全般やBCM 対策における実態を「見える化」(可視化)して理解し、リスク管理の意思決定をコーポレートレベルで迅速に行えるようにする必要があります。このあたりはERM の観点です。ただし、人によっては「個別リスクマネジメントを全社的に展開しているからこれもERM だ」という解釈をする方がいらっしやって、これも確かに現状ではERM と定義しようと思えばできる混沌とした状況です。そこで、筆者は、ERM を一歩進めた“iERM”(インテグレートド・エンタープライズ・リスク・マネジメント:統合的エンタープライズ・リスク・マネジメント)として、個別リスクマネジメントを統合して経営層や会社のかじ取りをする上、リスク管理の意思決定や重点的リスク対応・重点化シフトを可能にする経営モデルを提唱しています。

そして、自社内で十分なリスク管理の可視化・PDCA サイクルの把握/促進を進めた上で、その取り組み状況を説明責任を持って社内外に開示するアカウンタビリティを備えなければ、取引先様やお客様の信頼を勝ち得るところまでは至りません。例えば、前述の「毒ギョーザ」事件でも、製造元や物流に至るまで、「この商品は中国産ではなく日本産であることをはっきりと証明できます」というギョーザ以外は、スーパーの店頭・棚から一斉に姿を消した時期がありました。つまり、自社が安全だと思っているだけでは不足で、社内外に自社や自社商品の健全性・安全性を理解/納得してもらえる活動を行う「見せる化」が不可欠であったということです。BCM においても、きちんと事業継続性を保つことができ安心して取引できる会社であるという信頼を勝ち得るために、“BCM ディスクロージャー”によって「BCM の見える化」を進めると共に、その活動のお墨付きとしてBS25999に取り組むなどの対策が必要不可欠になってくるのです。この「見える化」やお墨付きとして活用できるのは、BCM のISO 化が難航しているため、当面はBS25999 と、小職が(株)日本経営協会総合研究所において日本初で開発したJ-SOX 法・新会社法対応の日本版 COSO モデル完全準拠型の内部統制意識調査「IC サーベイ」の2つの方法があります。BS25999 は完全にBCM に特化していますが、それを内部統制・J-SOX 法対策と連携した「IC サーベイ」による全体最適化は、資金的にタイトな中堅中小企業においても役立つように開発しておりますので、もしご興味のある方のご連絡頂ければと存じます。

(例:調査対象300人の場合で対策コメントや日本版COSOモデルにおける4目的×6要素の24マスでここが重点的リスク対応箇所かを赤・青・黄色の表示と定量化レポートなどを全部含めて120万円。筆者が販売しているわけではないのですが、開発・監修者の立場から一歩踏み込んだ内容までお話しできるかと思われま。ご相談はtomura@jmri.jpまでお気軽にどうぞ。)

再度、日本におけるリスク管理のベースになる法制上および事実上のスタンダードとなる日本版COSOモデルと規格マネジメントシステムの統合図は前掲掲載の通りです。ちなみに、「毒ギョーザ」事件といった食品関連の話題に触れておりましたので補足しておきます。JAS法や景表法等の関連から、食の安全管理における規格マネジメン

トシステムとしては、法令遵守のところに縦に「HACCP」が位置付けられ、食の安全の観点からリスク分析とリスク対策マネジメントやリスク・ディスクロージャーの実践が進められるようになっていきます。食のリスク管理についての詳細は、(財)食品産業センター(JAFIC)のサイトをご参照頂ければよろしいかと思われまます。

JAFIC の HACCP 関連 URL : <http://www.shokusan.or.jp/haccp/index.html>

### SRB(戦略とリスク対策の一元化)は「陰陽思想」に沿うもの

SRB : Strategy Risk Balance として、戦略・業務の遂行による収益獲得(Strategy)と、iERM(インテグレートド・エンタープライズ・リスク・マネジメント)をはじめとするリスク対策(Risk)との一元化が、これから世界の行き着く先になります。これは、何も難しい話ではなく、コインの裏表のように、あるリターンにはあるリスクが一体として存在するということだけです。例えば、ハイリターンを目指した戦略・業務活動を行っているその裏には、ハイリスクが存在するわけですし、逆に、リスクはあまりとれないという形でローリスクを選択すると、その裏側にはローリターンが存在するという、ごく簡単なことです。この表裏一体となっているリターンとリスクを巡るお話しは、よく、企業経営の「攻め」と「守り」とか、「アクセル」と「ブレーキ」などと比喻されます。この「表裏一体」や「攻めと守り」や「アクセルとブレーキ」という比喻では、何となく、外来種の新たな概念をこれから求められるのかと思われるかもしれませんが、これは、まぎれもなく、東洋思想に根付く「陰陽思想」(物事の「陽」と「陰」)そのものです。

これは、我々日本人の思想・思考の底流に脈々と流れる概念です。そして、この陰陽思想には興味深い視点があります。例えば、「陰陽互根」という考え方では、陰があることで陽が存在し、陽があることで陰が存在するという視点です。ここで、リターンを得る戦略・業務活動とリスクマネジメントの2つをとって見た時、リスクマネジメントがあるからこそリターンを得る戦略・業務活動が存在可能であり、又、リターンを得る戦略・業務活動があるからこそリスクマネジメントが存在するというように見ることができます。又、「陰陽制約」あるいは「提携律」と呼ばれる考え方では、陰と陽が相互にバランス化するという視点があります。陰が高まれば陽も高まり、陰が低調になれば陽も低調になるというものです。ここでも、リスク対策が高まればリターンを得る戦略・業務活動が高まり(効果的・効率的になり)、逆に、リスク対策が低調になれば、その表裏一体となっているリターンを得る戦略・業務活動も低調になる(場あたりのな“イケイケドンドン”の経営で目先の利益以外は非効率的・非効果的な経営になる)というように読み解くことができそうです。このように見た時、リスクマネジメントのお話しや、様々な経営戦略論の根本は、実は、我々日本人の思考の底流に脈々と流れている陰陽説にも沿っていて、何か人工的に自然現象を支配するようなものではなく、昔から脳裏に刻まれた自然な思考に従った活動ではないかと思うのです。ちなみに、経営者の中には、リスク管理にかかるコストをかけないでリスクを放置することを正当化するために、ことわざの「攻撃は最大の防御なり」を用いてリスク対策への手抜きを美化することが散見されますが、これも、陰陽説でみると、陰陽転化(循環律)の観点から、陰極まれば陽となり、陽極まれば陰となる、という視点からは、「防御は最大の攻撃なり」(よく、「攻めのリスク対策」なんて言われますよね)ということとセットで用いられなければ、単なるリスク対策の欠陥だらけの放漫経営を正当化するむなしの遠吠えにしか聞こえない状態になります。都合の良い片方の面だけをとってきても不十分なのです。

### COSO-ERM にみる「戦略+リスク管理の一元化」と陰陽式SRB

COSO-ERM モデルでは、これまでにご紹介した日本版 COSO モデルの業務活動の有効性・効率性のところに戦略が入り、戦略とリスク管理の一元化をひとつの COSO-ERM モデルで実現する必要がある、ということが、図(次頁)のように 2004 年頃から提唱されています。これも、陰陽説に沿って見つめてみれば、大上段に構えて提唱するほどでもなく、我々日本人にはごく当たり前のことと受け入れられるかもしれません。将棋でも柔道でも剣道でも、攻めと守りが盤上や畳の上でめまぐるしく交錯し、最終的に、その攻めと守りのバランス化に成功して戦いきれた者が勝者となるわけです。これを、図に示してみると、図(次頁)の陰陽式 SRB のようになります。戦略とリスク対策は表裏一体であり、互いに交り合っってひとつの円として存在しています。

リターンを得るためにした新規投資も、それが失敗して多額の損を出すという戦略リスクとして、単に戦略・業務活動の単体で存在するのではなく、その裏側にリスク対策の必要性が潜んでいます。成果主義を導入して売上倍

増を狙う企業があったとしても、その成果主義がもたらす弊害として、過剰なプレッシャーから違法な営業上の数字づくりをするというリスク対策の不備・欠陥による企業の信頼性を失う最大の損を出すリスクが内在します。(この実例が、某消費者金融会社で、成果主義の過剰なプレッシャーのため、その会社の社員が借り手に違法な取り立てを頻発させ、監督官庁から業務停止命令を受けて結果的に目先での取り立て額に比べて全体では大損した例があります。)

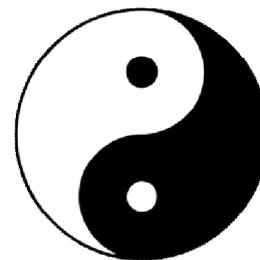
図 COSO-ERMモデル



©COSO.

COSO-ERM モデルに戸村にて加筆修正：日本版COSO モデルでは新たに付け加えられていた「資産の保全」の目的と「ITへの対応」の構成要素はこのモデルが発表された時点では、別立てで付け加えられていない点に留意が必要です。日本版COSO モデルとCOSO-ERMは見かけ上は異なりますが、本質的には似たものです。

図 陰陽式SRB



参考：大極図  
陰と陽が一体となる

**陰陽式SRB**  
**SRB: Strategy Risk Balance**  
 陰陽による戦略の遂行とリスクマネジメントの  
 一元化・バランス化・ハーモニー  
 (C)2008. Tomonori Tomura. All Rights Reserved.

ちなみに、陰陽式SRBで考えていくと、戦略・業務活動の遂行でも、リスクマネジメントでも、定量評価と定性評価の陰と陽の関係から、必ずしも、金融工学やリスクの定量化からの定量評価が全てではなく、定性評価や定性的補正もバランス良く交える必要があります。もし、戦略・業務活動の遂行でもリスク対策においても、定量評価が全てであれば、アメリカのサブプライム問題による金融危機は、統計学上は切り捨てても良い何十年に1回起こるか起こらないかの閾値を超えた誤差の範囲の問題となって軽視されてきたことになり得るでしょう。しかし、実際には今まさにその金融危機は世界規模で起こっており、過去のデータを基にしたある仮定の下ではそのダメージの発生頻度も影響額も少なく見積もれたかもしれませんが、定性的には非常に大きなダメージを及ぼし得る要注意の課題であったはずですね。定量化至上主義では、ごくごく軽視できる問題としてサブプライム問題が扱われかねない状況であったということは否定できないでしょう。

### 組織体制上の問題がSRBを妨げている

戦略・業務活動とリスク対策の一元化は、ごく自然な思想に沿った自然な対応ですが、残念なことに、現状の多くの企業では、実現には程遠い状況にあります。その原因として、非常に残念なことに、組織の縦割り化でリスク対策部署と経営企画室が連動していないとか、戦略立案の際にリスク対策部署との連携がとられず、部署の壁がSRBの「S」と「R」を分断し、「B」バランス化・一体化できない状況であるということが言えます。それに加え、経営陣としても、iERMとして各部署での重点リスク対策から全社での重点リスク対策を抽出して重点的なリスクマネジメント体制を敷けていないため、リターンを得るための戦略・業務活動のPDCAサイクルを回すことには鋭敏であっても、iERMによるリスクマネジメントのPDCAサイクルを回すには思い至ってもいなければ、そのPDCAサイクルを回すiERM体制ができていない状態になっています。

もちろん、部署の壁があっても、分業により業務の効率化を狙っているという反論もあり得ます。しかし、不祥事多発で様々な信頼性が揺らぐ中で、今、社会から求められているのは、単なる業務の効率性ではなく、全社一体となってSRBを推進し、リターンを得るための戦略・業務活動とリスク対策の一元化による、より健全に儲け続けていくための仕組みづくりを進めていくことにあります。

### 金融危機に直面して・・・

昨年は100年に1度の「金融災害」とも呼ばれる金融危機や、派遣切り、内定取り消しや、上場企業の倒産ラッシュなどがあり、ピリピリした雰囲気さいなまれている方も多いかと思われます。「金融災害」であるならば、災害リスク対策や危機管理として、いかにダメージを最小限にし、いかに復旧を早期に行なって事業を継続するかについて、各社で金融危機に起因するリスク対策が講じられてきているかと思われます。予防的なリスク・マネジメントもクライシス・マネジメント(危機管理)も、地震・天災だけのものではなく、事業に関する様々な事象をカバーするものとして構築・運用していかなければならないものとして緊迫感を持った次第です。丑年らしく、一步一步を着実にかつ力強く踏みしめて、経営にあたる必要性を感じております。危機状況下にあっては、内部統制も各種リスク対策も、これまでどれくらい積極的に取り組んでこられたかが試されることと思われます。各種リスク対策を通じた「健全に儲け続ける仕組み」作りが着実に進めば、災い転じて福となすような状況もあるのではないかと感じております。不況時こそ「正直者こそバカを見ないで生き残る」年として、真価が問われる中で、読者各位におかれましては、これまでの「正直者」の姿勢が報われて不況を乗り切られるよう心よりお祈り申し上げます。

### 経営の可視化(見える化)で歩んできた収益戦略・業務活動の系譜

これまで、戦略・業務活動の遂行におけるPDCAサイクルを回す上でも、戦略・業務活動の意思決定の上でも、まず、自社の状況をリアルタイムで可視化して意思決定の判断材料を整えてきました。BI(ビジネス・インテリジェンス)や、営業部における情報共有やチームとしての営業活動支援の手法としてのSFA(セールス・フォース・オートメーション)、在庫数・販売数のデータのリアルタイム表示など、様々な可視化経営手法・ツールが出てきました。次第に、経営陣としても全社的に戦略・業務活動の可視化による意思決定の判断材料を網羅的に求めて、CPM(コーポレート・パフォーマンス・マネジメント)といった手法・ツールが出てきて、経営陣は様々な自社の生の情報を一

覧できるダッシュボード経営と言うアプローチをとるようになってきました。その中で、ダッシュボード経営の弊害とも言える情報過多・選択不能の克服と、短期的な財務データに右往左往されてしまって長期的な競争力を高める経営ができなくなってしまうような問題を克服すべく、BSC(バランス・スコアカード)がクローズアップされ、ダッシュボード経営は重点的対策の色合いを持つコックピット経営に進化してきました。BSCでは、重点的な戦略目標・業務活動目標等に重点的に対応するというアプローチに進化してきました。数値管理も、KPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)を用いた重点的なデータ管理に進化してきました。

### これまでの可視化経営がぶち当たった壁

上記のBIからBSCまで、これまでの可視化経営では、収益戦略・業務活動のPDCAサイクルを回す手法・ツールとしての色合いが強く、リスク対策や内部統制の観点がかなり欠落していた現状がありました。昨今の偽装問題や様々な不祥事のように、企業の信頼性が、ブラックボックスのようなものから出てきた結果としての財務諸表からではなく、J-SOXにあるような内部統制報告書や収益戦略・業務活動をどのようなリスク対策への貢献を果たしながら行ってきたかというプロセスの健全性に依拠する、あるいは、消費者や取引先などのステークホルダーがそこに重点を置くようになり、これまでの可視化経営では大きな壁にぶち当たっています。BIからBSCまでの系譜では、企業内の導入・推進部署は、主に、経営企画室や社長室といった従来の花形部署であって、隅に追いやられがちな内部監査部やリスク対策関連部署がそれらに関与することがほとんどなかったと言って良い状況です。

企業の競争優位や差別化の源泉が、「納期が早い」「安い」「高級である」といった従来からのものから、今は、「信頼性」「安全」「安心」といったリスク対策面での成果にシフトしています。これは何も大げさなことではなく、地元のスーパーマーケットでも見られる傾向です。例えば、中国産のギョーザは安いものの、「高くてもいいから安心・安全で信頼性のあるものを買いたい」という消費者が、日本産・日本で加工したギョーザを買って求めていたり、「高級和牛」というラベルを見ても、偽装ではないかと企業の信頼性を確かめて買う消費者が多くなってきたりする現状からも、容易に見てとれる傾向です。これまでの可視化経営が可視化してこなかった、または、可視化できていなかった内部統制という「健全に儲け続けるための仕組み・プロセス」や、フード・ディフェンスと呼ばれる食品の安全管理・リスク対策が、これからの可視化経営に必要なようになってきているのです。

### J-SOXを契機とした財務リスクの可視化は部分最適でしかない

会計年度の設定次第ですが、早い企業で2009年3月末に本番監査を迎えるJ-SOXでは、あくまでも、企業内の財務諸表ができるまでのプロセスが健全であることを証明する、新たな可視化経営が法的に要求されています。胡散(うさん)臭いコンサルタントや理解不足の監査法人の指摘から、膨大な作業量を課された企業にとっては、J-SOX対応をただで、何か、自社のすべてのリスク対策をしたような錯覚、あるいは、曲解した自己満足と疲労感による異質な達成感を覚えるところも多く見受けられます。残念なことばかりではなく、2007年～2008年にかけて、内部監査部や財務経理部といったJ-SOX推進部署が、一気に地位回復を果たして花形部署へと変貌しました。財務リスクに偏重している状況とは言え、内部統制・リスク対策関連部署が、経営企画室や社長室と同じレベル・予算・地位を回復できたことは、経営の全体最適としてのSRBや陰陽式SRB(前述)に見る攻めと守りのバランス化が一步進んだ点で意義がありました。ただ、冒頭の「金融災害」の件でも述べましたように、内部統制・リスク対策は様々な問題に対応する必要があり、幅広い観点と組織の横糸的な活動・部門横断的な活動が求められます。そこで、また、収益戦略・業務活動における可視化経営と同じ流れを通じ、更に、最終的には攻めと守りの進化した統合的なアプローチとして、収益戦略・業務活動とリスク管理を一元化するSRBに収斂(しゅうれん)されていくことになります。

### 内部統制・リスク対策の可視化経営の系譜と展開

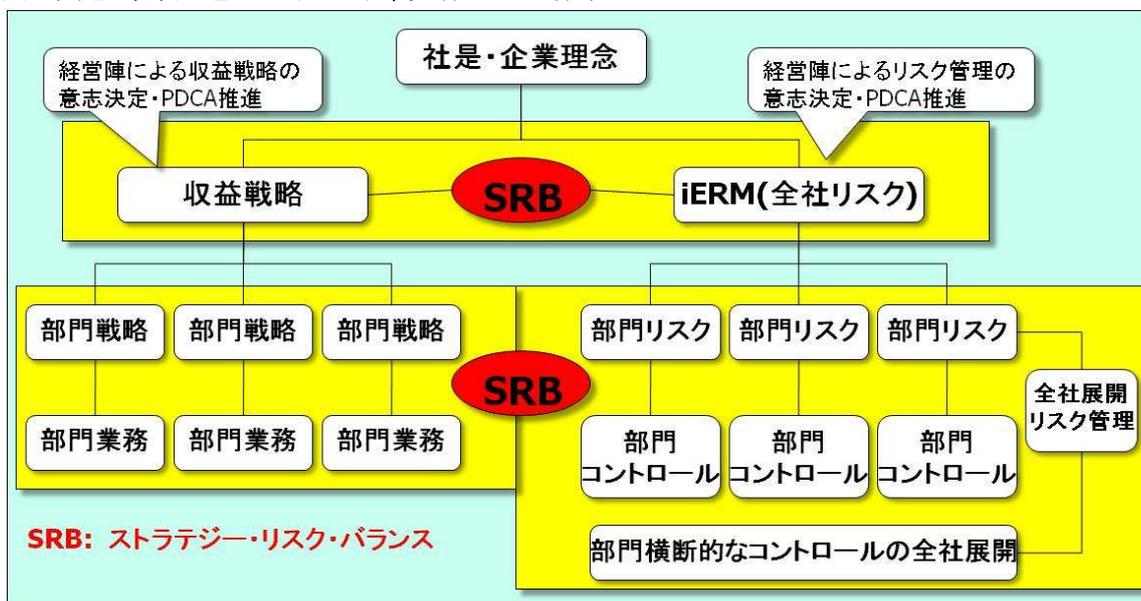
米国での本場SOX法対策を契機として、リスクの状況を可視化するツールが日本にも上陸しています。ITベンダーからは、Open PagesやオラクルのGRCツールや、小職が監修しました(株)アシストの「監査れポータル」(「れ」はひらがな)をはじめ、同じく小職が開発・監修しました(株)日本経営協会総合研究所の「ICサーベイ」といった、

リスクの可視化手法・ツールが出てきています。これらを、リスク可視化経営の初期段階として、RI(リスク・インテリジェンス)というBIやCPMと同じようなアプローチが出揃い始めました。ここでも同じく、J-SOXの基本理念である「重点的なリスクを重点的に対応する」というベースと、リスク面のダッシュボード経営の弊害となってくる情報過多・選択不能を克服すべく、BSCと同様に、小職が世界初で発表しましたSRBスコアカードの一部として、リスク面でのスコアカードとリスク面のコックピット経営に展開することになります。また、各種リスク対策は、バラバラに対応しては重点的な対応ができないため、前述のiERMというリスク面の統合的アプローチに進化していくことになります。ちなみに、KPIと同様に、小職が提唱・普及啓発しているKRI(キー・リスク・インディケーター)という概念と手法も、既にご活用頂いている大手企業様がいらっしゃいます。

### この先に現れる新たな壁を打破するSRB

収益戦略・業務活動の可視化経営の系譜と合わさって、収益戦略・業務活動の可視化経営と、内部統制・リスク対策の可視化経営とが、同時に新しい大きな壁にぶち当たることとなります。その壁とは、社是・経営理念の下に、収益戦略・業務活動と表裏一体のものとして内部統制・リスク対策活動がバラバラに管理され、「声の大きい」役員が管轄する課題(それが収益戦略・業務活動であったり、内部統制・リスク対策であったりする)に自社の意思決定が引っ張られてしまう(偏重する)ために起こる部分最適化や、収益戦略・業務活動と内部統制・リスク対策の活動の管理における整合性がとれていないために起こる「収益を圧迫する過敏すぎる内部統制・リスク対策」や「収益に目移りして内部統制・リスク対策が疎かになる拝金型経営」といった弊害を引き起こすこととなります。そこで、収益戦略・業務活動と内部統制・リスク対策の一元管理モデルであるSRBと、双方の整合性あるPDCAサイクル(前述の陰陽式SRB)を回すための、SRBスコアカードへと発展していく展開となります。大まかには図のように表わせます。

図 社是・経営理念から始まる表裏一体のSRB体系



以上のような歴史的系譜と今後の展望が、内部統制・リスク対策においてみられるものと考えております。

創刊号におきましては、ERM、iERM、SRBのご紹介と系譜・展望を全体像としてお伝えしました。

以下では、それぞれの個別リスク対策や各局面で重要な課題・知見が寄せられた寄稿をお届け致します。

## ほぼ隔月開催

# ようこそ！日本ERM経営協会 新春の研究会へ！

主催：財布以外はポリック、戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

### <ご挨拶>

2006年6月（月）経PR主催BSC研究会の分科会からピンオフレで声をあげたSOX法研究会が、皆様のご参加や発表ご協力のおかげをもちまして、2周年を越えて日本ERM経営協会となる事となりました。思えば、「内部統制って何？」という頃から、世界初となる戸村開発のCOSO-ERM志向SOX法・内部統制対応型第4世代バランス・スコアカード(SRBスコアカード(SRF: ストラテジー・リスク・バランス))という、いわゆるBeyond SOXのERM手法を早々に掲げ、管理会計学会大会(2006年7月1日於：口南大学)での発表内容や、内部統制を読み解く力である内部統制リテラシーを、初心者から専門家まで競合企業の枠を超えて学びあう会として非宮礼(戸村の持ち出し)で「非まじめ」に楽しく運営して参りました。

若輩者ながら、これまでに多くの方々から戸村の呼びかけに快く応じて頂き、皆様に愛され支えられてここまでやってこれた事に厚く御礼申し上げます。今後も、皆様のご要望やご参加頂ける限り、内部統制・ERM経営の研究・普及啓発と共に、現場にわかりやすく「明るいリスク管理」「明るい内部統制」などの普及啓発に努めて参ります。これから引き続き何卒よろしく御願い申し上げます。

日本ERM経営協会 会長（日本マネジメント総合研究所 理事長）  
岡山大学大学院非常勤講師 公認不正検査士(CFE)

戸村 智志

### <日本ERM経営協会、SOX法研究会の「ルール」のようなもの>

- ・イギリスの社会教育運動である「フーニーハウス運動」(紳士がバブでビール片手に時事問題を語り合う)を参考に、飲みながら、食べながら、楽しくやわらかく時に深く学びあう会です。
- ・年齢、性別、実績、役職、所属、競合などに関わらず、内部統制に興味を持って頂けた方なら、学生・院生や新入社員さんから専門家の方まで、違法行為をする方以外は誰でも拒まず、去るもの追わず。
- ・毎回1話完結を基本にいつでも参加可能で入会費なんかない、ゆるやかなつながりのある研究会です。
- ・「マジックドア」システム、と呼んでいる、会場の扉を一步入れれば企業の枠を超えた本音の自トークを楽しく頂く代わりに、会場のドアを一步出れば、あなたはこの会での内容の全てを「記憶喪失」します。守秘義務を相互に守る方のみご入室・ご参加下さいませ。
- ・参加者様同士での営業活動は禁止にしてあります。以前、参加者様が参加者様に営業をかけて不愉快な思いをされて以後参加されなくなった事がありました。非宮礼で戸村の私費を投じた会ですので、どうしてもコンタクトを取りたい名刺交換をされた方はいらっしゃれば、戸村まで事前にコンタクト内容を含めてご連絡下さい。戸村よりコンタクト内容をお伝え又はチェックし、両者OKなら後はご自由に。相互に信頼し合って自然とビジネスが発展するのをやみくもに放るるわけではありません。むしろ歓迎。
- ・政治・宗教の話はや、スーツ販売・音命属宝飾営業・その他営業は厳禁です。(戸村の近況報告がでらのご紹介ぐらいいは、何とか寛容に受け入れて頂ければ幸いです。)
- ・採算を度外視しているある意味で「戸村の趣味の会」ですので、この会の理念や良識に合った行動をとって頂く方は、年齢・性別・役職・利害関係などを問わず、「退席頂戴」の「懇」からず。

### <ご協力をお願い>

国連機関は慢性的な財政難で困っています。もしよろしければ愛の手を！

国連機関への寄付・協賛(webからクレジットカード決済でも寄付可能です)

ユニセフ: [www.unicef.or.jp](http://www.unicef.or.jp) 国連難民高等弁務官事務所: [www.unhcr.or.jp](http://www.unhcr.or.jp)

ハビタット(住環境・公共サービスなど): [www.habitat.or.jp](http://www.habitat.or.jp)

国連地域開発センター: [www.unctd.or.jp/ja/](http://www.unctd.or.jp/ja/) などなど。

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: [tomura@j-erm.org](mailto:tomura@j-erm.org) HP: [www.j-erm.org](http://www.j-erm.org)

・「不定期定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける

方も募集中です。(左記までご連絡を)

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽に

ご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

## 皆様へのお願い

# 日本ERM経営協会をこんな形でご支援下さい！

お金より、人数の多さより、内容・質の向上と知の共有へ向けて・・・

### <協力依頼>

こんな形でご協力頂ければ幸いです、(他にも色々ご提案頂ければ幸いです)

- ・メディア様: 取材・記事掲載・開催案内やメディア様自体の『ERMLレビュー』への御社の媒体紹介&記事内容などの紹介記事の寄稿、イラストレーター様に無償で表紙デザインなどお願いできればなお嬉しいですが(欲張りですが・・・)
- ・一般企業様: ERMや内部統制や各種リスク関連の取り組み姿勢、奮闘記、事例などの寄稿や研究会での話題提供、『ERMLレビュー』への寄稿、研究会への参加(但し、強制なし)、お知り合いへのJERMAの紹介、相互リンク、ブログで紹介等
- ・コンサル&ベンダー様: 一緒に良いリーベス・製品づくりをして良いものをお届け、仕事をしていて感じる本音の話題提供、『ERMLレビュー』への寄稿、お知り合いへのJERMAの紹介、研究会への参加(但し、強制なし)、広報誌でのERM関連取材や寄稿の場の提供 などなど

### <各回の話題提供のお願い>

- ・別に面倒なことなくてOKです。
  - 立派なパワーポイント資料があればなお嬉しいですが、非公開のものや、ぼれ話まで、A4で1枚の配布資料でも、何らかのJERMA活動領域関連の話をご頂戴できれば嬉しいです。(アドバイザー様への出講強制なし)
- ・1回40分～60分程度でOKです。
  - 定例会(研究会)として、2時間全てお話し頂くわけではありません。
- ・自社でお悩みのことをみんなで簡易コンサルやアイデア出しをしましょう。
  - 話題提供頂く方にも、参加者の皆様から「ここはこうするといいいのでは?」とか、戸村からも「このようにするとうまくいきますよ」というようなフィードバックで、話題提供者様も参加者様も、上下なく学びあう・役に立ちあう会にしましょう。
- ・コンサル&ベンダー様の新規サービスや新製品を「むむ」場としてみませんか?
  - こんなサービスや製品があったらどうだろう?というお悩みを話題提供者様としてお話し下さいませ。参加者の皆様で意見を出し合ってみませんか?単なる宣伝はお控え下さいませ。あくまでも良いサービス&製品を築き上げる場としてです。

日本ERM経営協会(JERMA:ジェルマ)  
〒146-0094  
東京都大田区東矢町2-16-18クレストビル302  
TEL:03-3750-8722 FAX:050-1402-5157  
E-mail: [tomura@j-erm.org](mailto:tomura@j-erm.org) HP: [www.j-erm.org](http://www.j-erm.org)

・「不定期定例会」参加者様募集中です。  
・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)  
・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

## 【日本ERM経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

未だ重要性に気付かれていないCSAと、内部統制の生の声が聞こえる力作！貴重な記事です。

### CSAと内部統制について

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授  
元世界銀行グループMIGA長官  
日本ERM経営協会アドバイザー  
井川紀道

1969年東京大学経済学部卒業。1973年カリフォルニア大学バークレーにて経済学修士、1969年大蔵省（現財務省）入省（国際機構課長、為替資金課長、開発政策課長、開発担当審議官、国際金融局次長、副財務官を歴任）。国際機関OECD,ADBに勤務。1998年から2004年まで世界銀行グループMIGA長官。2004年から日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。主要著書は、IMFハンドブック（1992年）、図説国際金融（1994年）、"Where is the Japanese Economy Headed?"（2005年）、Pacific Economic Review, Blackwell、「日本企業のグローバル化をさらに促進させるための一考察」 日大ビジネスリサーチ2007

#### はじめに： CSAを通じたCOSOの導入

著者は1998年から2004年まで、ワシントンに所在する世界銀行グループ(World Bank Group)のMIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) という機関に勤務したが、1995年に世界銀行本体がCOSOを導入した流れを受けて、在任中にCOSOを導入することになった。あるとき親しくしていた世界銀行グループ内の同僚であった内部監査室長(Internal Auditor)のグラム氏が「少々コストは嵩むが、COSOのワークショップ(WS)をやるのも面白い。カナダのポール(Paul Makosz, CEO, PDK Control Consulting International Ltd) (注)に頼むと、一日のワークショップで1万ドルかかるが、それだけの価値はある」とアドバイスしてくれた。著者は、ワークショップもさることながら、これだけの高給のコンサルタントの提供するサービスがどのようなものであるかにも関心を引き付けられた。このポール氏こそは、北米での内部統制の構築・強化の流れのなかで、COSOの原点を掴み、特異な流れを形成することとなったControl Self Assessment (CSA)の元祖の一人である。日本では、内部統制の導入に際して、ややもすれば、そのための文書化やシステム対応のコストが強く意識されがちである。COSO自体の評判が頗る悪い上に、内部統制に対する誤った考えや認識が多い。会社の内部統制への対応についても、コストの重圧に耐え切れぬという守りや受身の姿勢と、この際リスクに強い会社を作ろうという攻めや能動的姿勢の両面が報じられてきた。本稿では、CSA導入の事例を紹介することによって、コンプライアンスなどのハード・コントロール(フォーマル・コントロール)に対して、職員の心のなかの意識に立ち入り、企業理念や社風などのソフト・コントロール(インフォーマル・コントロール)の重要性をも強調していたCOSO誕生の原点に改めて立ち戻りたい。

(注) PDKについては、[www.csa-pdk.com](http://www.csa-pdk.com)を参照。CSAについてのその他資料については[http://www.iiajapan.com/data/CSA\\_TOP.htm](http://www.iiajapan.com/data/CSA_TOP.htm)を参照されたい。

#### COSO誕生の前史

COSOは、日本でもすっかりお馴染みになったが、もともとは、一連の企業不祥事に対する反省から、北米の金融機関では広く導入されていた内部監査手法の一つである。COSOが誕生した背景には、1970年代の米国で、多くの巨大多国籍企業が秘密の銀行口座を通じて、不正に資金を動かしていた実態があった。1978年に海外不正行為防止法が施行されて、外国政府への贈賄が禁止されたにもかかわらず、1980年代にも不正が続き、さらに、貯蓄貸付組合の不祥事が発生した。そこで、米国会計協会をはじめとする5つのスポンサーが、元証券取引委員会(SEC)委員長のトレッドウェイ氏を議長とする「詐欺的財務報告に関する全国委員会」を形成した。そして、1981年から1986年に証券取引委員会に持ち込まれた119の詐欺的財務報告を含む多数の事例研究を行ったが、その過程で、本稿とも関連するいくつかの重要な事実が見かった。

—しばしば、統制活動は狭い観点から考えられてきた。監査のプロセスはあまりに狭く財務報告に集中し過ぎていて、マネジメントや会計上の意思決定がなされる枠組みであるところの、より広範な統制環境を無視してきた。

—内部統制は組織のあらゆる階層の人々によって担われている。

—公にされた政策はマネジメントが何を望むかを規定する。企業文化は、何が実際に起こるか、どのルールが遵守され、歪められ、無視されるかを決める。

つまり、不正の事例の大半は会計上の不備よりも、リーダーシップや企業倫理といったソフト・コントロールの問題によって生じていたという事実が明らかになった。

1987年に発表された詐欺的財務報告に関する報告（トレッドウェイ報告[1]と言われる）では、株式公開企業、公認会計士、証券取引委員会やその他の規制当局、教育機関を対象とする49の勧告を行なった。このなかで、詐欺的財務報告を防止するうえで、何よりも重要な3要素のはじめに“The tone at the top”、つまり財務報告の作成が行なわれる環境に影響を及ぼす最高経営層の気風を掲げている。こうした流れを受けて、同委員会は、1985年に the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)を設けていたが、1992年にはCOSOは内部統制の包括的枠組みに関するレポート（通常COSO報告と言われる）を発表した。

このように、ソフト・コントロールはCOSO報告の成立に至る前段階で、最も重要な位置づけをされていたといっても過言でない。そこで、監査人は、最高経営層の気風、倫理、優秀さ、意思疎通、人的管理政策、さらには企業文化まで評価するという挑戦を突きつけられた。ところが、現実には、ハード・コントロールとコンプライアンスがややもすると強調され過ぎる嫌いがあった。ポール氏によれば、COSOは、これまでマネジメントではなく、内部監査人や外部監査会社によって実施されてきたため、目に見える、測定可能な、客観的な指標に焦点が当てられる傾向があったという。（以下のインタビュー参照）

COSOでは、内部統制は、「以下のような3つのカテゴリーの目的の達成について、合理的な保証を提供するために考案された、取締役会マネジメントその他の職員によって実効性を確保されるプロセス」と大まかに定義される。

—業務の有効性と効率性

—財務報告の信頼性

—適用される法や規制に対する遵守

この3つのカテゴリーのなかでは、財務報告の信頼性と法・規制の遵守に関心が集まり、業務の有効性と効率性が取り残されがちである。勿論、内部統制を財務報告の信頼性だけに終わらせず、戦略とリスクとコントロールをいかにバランスさせて、経営戦略の達成を合理的に保証するためのプロセスにするかの視点が、日本でもないわけでない。[2]

また、COSOにおいては、内部統制は次の5つの要素から構成されている。

①統制環境②リスク評価 ③統制活動④情報と伝達⑤モニタリング

これについても、米国でCOSOが実施された際には、統制環境よりも、膨大なコンプライアンスのための作業が中心となった。SOX法の制定と実施は、統制活動とモニタリングのための作業にさらに巨額のコストをかけさせる結果となったという。

しかし、COSOが2006年に発表した小規模会社用のガイダンス「簡易版COSO内部統制ガイダンス」[3]では、経営者の姿勢などの統制環境を強調しながら、コスト効率のいい内部統制、コストと便益のバランス、リスクベースアプローチなど唱えている。20の基本原則を示し、COSOの原点は何であったか、改めて振り返らせてくれる。

### COSOのCSAワークショップとは：ソフト・コントロールを活かす一つのアプローチ

CSAとは、IIA（内部監査人協会）から出されたCSAの実践的ガイド（Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard）[4]によれば、「組織がビジネス目標を達成する能力を改善する手助けをする一方法」であり、「内部統制の有効性が検証され、評価されるプロセスである。この目的とは、すべてのビジネス目的が達成されるであろうという合理的な保証を与えるものである」としている。自己評価といわれるように、職員の意識に潜む問題意識を引き出して、問題を評価させるアプローチを採る。「職員を集めて、ワークショップを開催する場合には、通常は、ファシリテーターの司会のもとに、職場のチーム毎に、ほぼ1日をかけて討議を尽くす。職員の意識のなかから、組織の目標が理解されているか、効果的効率的業務の運営が確保されているか、規則に対するコンプライアンスが十分かなど、幅の広い問題点を洗い出し、解決策も模索していこうというアプローチである。」ワークショップの代わりに、サーベイやアンケートが実施されることもあるという。会社の組織構造、経営スタイル等を反映してCSAも多様に存在している。

ワークショップが成功して問題点が明らかにされるか、参加者が率直に意見をいえるか、後ろ向きな議論ばかり

ではなく建設的な意見が出されるか否かは、多分にファシリテーターの資質の如何にかかっている。CSA のアプローチが有効たりうることを示す事例が、1994 年のハーバード・ビジネス・レビューに掲載された Chris Argyris 教授の「学習を阻むよき伝達」[5]のなかにある。

同教授は、ある会社のトップマネジメントとコンサルタントとが、40 人の管理者を対象に 9 つの分野を選別させて推し進めた TQM において、大幅なコスト削減に成功した事例について追跡調査した。すると、幾人かの管理者が問題の所在を 3-5 年前から知っていたこと、しかしながら、同社の企業文化では、問題解決のために他の部門の者をトラブルに巻き込むことは容認されていなかったことを知り及ぶ。別の事例では、2 つの会社を紹介している。

—ある CEO 氏 (A 氏とする) は、現場に赴き従業員から、「同社では、新しいアイデアは 275 のチェックと承認が必要であるため、イノベーションが阻害されている」と聞き、問題にあたるタスクフォースを任命し、200 の障害を取り除いた。この結果、イノベーションが増加した。

—別の CEO (B 氏とする) は、275 のチェックが必要であると伝えた従業員に、「275 のチェックについて、どのくらい長く知っていたか」「会社の慣行の何が、従業員をして、こうした慣行に疑問を投げかけ、改善、削減を働きかけることを阻んでいるのか」を尋ねた。

Argyris 教授は、A 氏のような行動は、旧来の指示待ち従業員を期待する組織では有効であるが、組織の再生が必要な局面では、深い情報、洞察力のある行動、生産的な変革を得られにくくするとしている。では B 氏が尋ねたような問題意識が職員の中から出され、問題点を洗い出し、現場から解決策が上がってくるようにするにはどうすればいいか。既に知的創造企業としての優れた企業文化があればいいが、そうではない場合にはどうするか。CSA の手法は、状況如何であるが、このような問題に対するひとつの解決策を提供する。

PKD の CSA のアプローチは、カナダのアルバータ州のガルフ・カナダの内部監査人が 1980 年代に開発したものであり、当時の CEO の強い支持のもと発展・洗練されていった。1992 年の COSO 報告が出されるまでにそのスコープのほとんどをカバーするようになっていった。このアプローチは 1995 年の同社に対する M&A により廃止となったが、CSA における流れの一つの源流となった。ガルフ・カナダでの CSA のワークショップを通じて、1987 年頃までに以下が明らかになったという。これを改めて紹介したい。

—ファシリテーターに隠されたアジェンダがないときは、参加者は率直になり、信頼できるようになる。

—人々は、監査報告で問題が指摘されるよりも、自ら問題を見つけたときの方が、その解決に向けて、より関与しコミットする。

—人々が最も深刻であり、悪いインパクトがあるとする問題は、内部統制の古いモデルと比較し、その領域が異なり、より広範である。人々はしばしば、文化、コミュニケーション、信頼、倫理、リーダーシップが問題であると指摘する。

### CSA のワークショップの実施

MIGA においては、COSO を導入するにあたって手始めとして、2000-2001 年度に財務報告の信頼性の確保のため財務報告の宣誓 (Assertion) と監査 (Attestation) から始めることとなったが、上記 PKD のポール氏のもとで、4 つの部門のチームとマネジメントチームの 5 つの CSA ワークショップを 2000 年度の最終の四半期の 4 月から 5 月にかけて開催することにした。PKD のポール氏の議論を引き出す能力とプレゼンスキルが試される時が来た。

セッションでは、11 のカテゴリー、56 項目が議論され、その結果 56 回の意見集約の投票がなされた。11 のカテゴリーは、次のような事項で、COSO のフレームワークをかなり網羅するものであった。

—統制活動、学習と変化、価値と信念、チーム環境と責任、伝達と関係、チームゴールの設定、計画とリスク、資源、情報、スキルと知識、報酬と認識

ワークショップでは、例えば、「我々は効率的なチームである」という設問を論議したあと、その議論の要点がポール氏のつれてきた書記によってスクリーンに記録された。そして最後に投票が行われたが、参加者がいいチームと信じれば 7 点が、最悪のチームと思えば 1 点が付けられた。PKD では、匿名の投票のための機器を持参しており、瞬時の内に結果がスクリーンに出されたが、誰が 1 をつけ、誰が 7 をつけたかは、一切分からないようになっていた。参加者には、例え上司に聞かれても、ワークショップ中に誰がどういう発言をしたかを参加者以外に話すのは禁止された。はじめはこのルールを破り、犯人捜しをしようとする管理者も出たが、フランクな発言を確保するため、匿名性ルールはトップマネジメントからも繰り返し徹底された。ポール氏もワークショップの冒頭の 1 時間は、CSA の WS が如何に価値のある作業であるかについて具体的事例をあげて説明し、さらに、恐れずに率直な発言を

することがセッションの成功につながると強調していた。

5時までにはセッションが終わると、ポール氏はホテルに籠もり、翌朝の10時には、既に昨日のワークショップの報告が出来上がっていた。WSの結果は円グラフにまとめられ内部統制上の問題点が一目瞭然となった。ポール氏がレポートを作成するまでに、職員との事前の面接で組織の問題の概要を把握していたので、彼の成果物は一夜漬けというわけではないが、一回のセッションで問題点が把握され、それを職員がどう認識しているかが数量化され、しかも解決策が示されるのは大変な魅力であった。とりわけ、多国籍な職場では、職員が見いだした問題とその解決策は、トップダウンでの意思決定よりも実施が容易であることが多かった。また、CSAのワークショップは、経理やバックオフィスにおいて実施してみると、業務プロセスの問題点・リスクの洗い出しに有効であった。これは経理の大ベテランがフランクに発言をしてくれたためであった。

さらに、CSAのワークショップを統制環境、リスク評価を重視して、継続していくと、WSで論議される内容は、文化、コミュニケーション、信頼、リーダーシップといったより広範な問題をカバーしていった。また、CSAのWSが回数を重ねるうちに、もっと明示的にリスクの全体像を捉えようと意識するようになっていった。そして、企業にとっての最大のリスクは、イノベーションを阻害したり、戦略を誤ることであるという認識・流れになった。

2003年には、CSAのWSで、ポール氏をファシリテーターとして、ERMのリビューを行った。その際の一つの設問は、「5年後に組織が破綻すると仮定すると、どういうシナリオが描かれるか。それを回避するために何をやる必要があるか」であった。これをリスクからスタートするのではなく、長期戦略ビジョンからスタートさせると投資銀行の一部が採用したBack to nowのアプローチとなる。課長レベルでも同様な論議を行った。こうした論議から生み出された望ましい成果は、参加者の全員が、組織が置かれた状況を中長期的視野に立ってみようとし、そのなかで、利害関係人に対して、価値を増加させて期待に応えているかを論議できたことだ。いい意味で、危機意識を管理者に広く行き渡らすことが出来た。いわゆるリスクカルチャーの醸成にCSAのWSは有効であった。しかし、目的達成のためにどこまでリスクを許容するかについてのリスク選好の論議になると、リスク回避の傾向がどうしても強く出すぎた。世界銀行は、開発援助の世界で量的にも質的にも圧倒的に優位を持ち、ほぼ0%の金利で40年の長期融資を提供できることから、一種の独占的なポジションを享受できた。これに対して、民間保険、政府保険制度と競合しながら限られた資本と組織でミッションを迫及するMIGAはのんきには構えられなかった。本来民間の原理で動くべきMIGAの内部に、すぐ隣のビルに白亜の殿堂として聳える世界銀行の文化がはびこっていた。

なお、その後、世界銀行グループでは、ERMの導入に伴い、CSAは全面的に見直され、ERMの視点を取り入れてリスク・アンド・オポチュニティ・ワークショップ (ROW) として実行されている。(世界銀行グループなどのCSAの事例については、CIAフォーラム研究報告がある。[6])

そうしているうちに、内部監査室が四大会計会社の一つのERMチームによってMIGAのERMのフレームワークのリビューをしないと申し出てきた。同社の担当パートナーとチームに面談したところ、あまり惹きつけられるところはなかったが、リビューの予算は内部監査室で出すということであったので、それを受け入れることとした。

しかしながら、ためにするERMのエクササイズには、私の魂は入らなかった。チェックリストを埋めていくだけの作業に終わった。そのうちに世銀理事会(24名の政府株主の代表)に対する、形式要件が整った報告が出された。理事会はERMリビューレポートを歓迎し、その意味でERM体制が整ったとの説明責任は果たせたが、ERMが目的としている、戦略設定や一定のリスク許容度のなかでのリスクマネジメントがどこまで本音ベースで議論されたかは疑問であった。そもそも、ERMは内部監査人が主導するのではなく、マネジメントが主導して行わねばと感じた。その後、2004年9月に公表されたERMのフレームワーク(COSOの統合フレームワーク)[7]をみて、チーフエグゼクティブが組織体のERMの能力を評価すべきことを示唆していること知って納得がいった。一方、世界銀行が使っていたNYのコンサルタントが、MIGAでERMリビューを行おうとしていることを聞きつけてきて、売り込みに来た。月に一度程度のERMのためのセッションをマネジメントチームと持ち、トータルリスクの洗い出しをしたいという提案であった。いわば、月一回の非常勤のチーフリスクオフィサーの申し出であったが、同氏のERMの話は聞くたびに常識論となり、結局、同氏を雇うことは見送りになった。

### CSAのWSの有効性と留意点

以上みてきたように、CSAのWSのアプローチは、現場の職員が潜在的に問題解決の能力を持っているとの信念・信頼の上に成り立っている。ビジネス目的に関連したリスクについては、現場の責任者が他の誰よりもよく知っているとの認識でもある。その潜在的な力を最大限活かすのがファシリテーションによるワークショップである。WS

のアプローチは唯一の方法ではないが、現場での問題認識と解決策の策定を促進させるうえで効果的な処方箋たりうる。一般に、CSAのWSは、コスト削減、時間節約などの経営の効率化のための作業として有効であると指摘されている。さらに、職員の意識改革による企業文化・風土の強化・改善に役立ち、望ましいリスクカルチャーの醸成にも貢献する。特に、著者が在籍したような一つの国籍が優位ではない多国籍組織、統合により複数の企業文化が併存する組織においては、実施上の困難が伴うが、試してみるべきアプローチであろう。

しかしながら、CSAの成功は多分にマネジメントと参加者のCSAへの信頼・期待と率直かつ建設的な意見が表明されるような雰囲気の醸成、にかかっており、ファシリテーターの優秀さにも大きく依存する。ポール氏はその後も有用さが買われて世界銀行でサービスを提供し続けているが、最高経営層から全幅の信頼を置かれるファシリテーターは希少価値といえるかもしれない。CSAのWSは必ずしも成功しないことについて、上記のIIAのCSA実践的ガイドは、ファシリテーターへの戒めとして、5つの失敗要因を挙げている。CSAの有用性について経営層に依存することなく自ら「売る」べきことや、困難過ぎる問題や間違った目標を扱ってはならないとしている。

CSAのWSを実施するに当たっては、ひとチームの職員をほぼ一日拘束するコストも大きい。ただし、ファシリテーターそのもののコストについては、外注せずに、研修などによって内生化することも可能である。世界銀行も一部内生化を進めた。著者もPDKで1週間の研修に参加した。問題はここでも、部内のファシリテーターに対して参加者の信頼が確保できるかにある。

さらに、このようなCSAのWSがアジア、日本の職場の風土や倫理観になじむか、という問題があると指摘されてきた。参加者の率直な発言が期待できる企業文化がなければならぬからである。ただし、日本企業の生産現場では、改善やイノベーションを促進するような風土が形成されている場合もある。このような場合には、現場でのCSAのWS形式の実施は必ずしも必要がないかもしれない。

また、注意しなければならないことは、WSの結果、極めて深刻な企業風土やリーダーシップの問題が浮かび上がることもあるということである。こうした場合、WS実施後に速やかにフォローアップの行動計画を策定し、改善策を実行しなければ、マネジメントへの信頼と職員のやる気の喪失につながりかねない結果になる。

最後に、CSAのWSのアプローチは、内部統制やERMを本来の目的に照らして有効たらしめる一手段として、また、ハードなコントロール・文書化・コンプライアンスに過度に偏ったり、チェックリストの穴埋めで満足してしまう傾向に対するひとつアンティテーゼとしても、その意義を強調しておきたい。ちなみに、現下の金融危機に対して欧米金融機関のリスク管理が機能しなかったことの複合的要因のひとつとして、リスクカルチャーの欠如や職場レベルでのリスク意識が不十分であったことが言われており、RCSA（リスク・アンド・コントロール・セルフ・アセスメント）のもたらすメリットが改めて認識されているとの指摘もある。[8]

#### コラム: Paul Makosz, CEO, PDK Control Consulting International Ltd との電話インタビューから本稿関連部分抜粋:

I) 2006年9月29日実施

●何故COSOが実施される過程でソフト・コントロールが重視されなかったのか。

COSOの実施が、経営陣ではなく、内部監査人や会計事務所によって行われてきたため、目に見える、測定可能な、客観的な指標に焦点があてられ、北米での監査人達へのトレーニングも狭隘になる傾向があった。SOX法によってコンプライアンスが法律の義務となった点がさらに付け加わった。しかしながら、COSOが成立した当時はソフト・コントロールについて多くが語られていた。COSOにおいてソフト・コントロールを実施するほぼ唯一の方法はCSAであった。ただし、CSAを実施している組織は少ない。PDKにおける金融機関のクライアントでは主要投資銀行のなかで一社くらいである。多くの金融機関で、COSOはチェックリストとなり、さらにバーセルIIで、チェックリストの様相が強まった。

●Back to the Now アプローチとERMの関係は

WSでは5年、10年先のことを議論させるのは、現状や短期の目標に捉われずに、企業の理念、ミッションから自分達の将来を考えさせられるからだ。日常からブレークして考えるのは重要である。自分の貢献は何か、どうやって自分が将来思い出されるか、を考えさせる。日本企業の場合には比較的長期計画があるが、4半期先のことしか考えていない米国企業にとっては大事な作業である。ERMのファシリテーターとしては、5年先、場合によっては、(あまりに今のことしか考えていなければ) 10年先のことを聞く。

●ERMについて

確かにそれほど広い関心もたれている段階ではないが、ERMレビューを形式的に実施しても、何も得られない

であろう。ERM レビューを実施する場合には、CSA、高度な監査、ファシリテーション、サーベイ、インタビューが必要である。最高経営者の強い意向と明確な指示が必要である。質問することによって問題点を洗い出し、さらに、ブレインストームによって解決策をグループから引き出すことが重要である。COSO が 2006 年に発表した小規模会社用のガイドランスではソフト・コントロールやリーダーシップの重要性が謳われている。エンロンやタイコのような大企業の事例にも当てはまる内容である。SOX 法については、— (中略) — 私としては、罰則規定、利益相反のところや基本的枠組みは変えなくていいと考えているが、内部監査を狭く解釈しているところは、修正する必要があると思う。

#### ●アジアでの COSO、CSA の適用

最近韓国で、内部統制の話をしてきたが、企業の倫理は、米国から借りてくるのではなく、企業の歴史、地域、国のなかから、見出していかなければならないという点を強調した。

## II) 2008 年 12 月 19 日実施

### ●ERM を実施するうえで、CSA の価値はどこにあるか。

もともと PDK での WS では広範な問題を扱い、ERM の要素を取り入れてきた。我々の強調するコントロールアスペクトである。(コントロールとは人々が組織の目的を達成するために振り向ける努力を支える多くの要因からなる複雑な方式である。コントロールがあるところ、組織は効率的、効果的に運営され、これを欠くと最低の結果や組織崩壊に繋がる。) その基本は、ソフト・コントロール、文化、倫理、マネジメントの気風である。文化の志向をみることが重要である。そして、マネジメント適合性をみる。

### ●2004 年の COSO の ERM フレームワークについてどう考えるか。注意・留意しなければならぬ点はあるか。

コントロールに関するところは結構であるが、リスクだけにフォーカスすることはかえって問題である。この意味で、留意しなければならないところは多い。(a lot of cautions) フレームワークが拡張されたことは素晴らしいことであるが、リスクだけにフォーカスすると駄目だ。基本はマネジメントが何をやろうとしているかである。戦略リスクを取り上げたことは意義深い。COSO は内向き志向 (internal) であったが、外部環境 (external) に目を向けた。ただし、コントロールはまだ狭すぎる。コンプライアンスだけではなく、その背景にある価値を広く考えるべき。また、ミッションに焦点をあてるべき。モニタリングも狭すぎる。COSO において、ERM のフレームワークのレビューを継続していると理解している。

COSO の ERM フレームワークについては多くの会社が SOX 法に絡めて導入したが、企業文化について誤った評価をしていると意味がない。AIG は 2 年かけて SOX 法対応を行ったが、10 日でおかしくなった。サブプライム問題では、明らかに返済能力に問題がある信用度の低い者に対して、金融機関は将来返済が滞ることを見通しながら、融資を転売できることから与信を行った。これは倫理の欠如といわざるを得ない。

### ●CSA のワークショップでは段階が進むと、ERM フレームワークをどのように取り込んで実施しているか。

WS の段階が進むと、外部環境 (外部要因、リスクと機会、) ソフト・コントロール、倫理を強調し、40 の項目のなかで、21 項目の討議において、反映させている。TQM、トヨタ流のチームコラボレーションも入ってくる。

### ●ERM を実施するに当たって、CSA の WS を最大限活かすための必要条件は何か。

マネジメントが率直であり、組織の真相を知りたいと思うことが必要である。

世界銀行の前総裁の件では、WS を踏まえて、リーダーシップとガバナンス問題の所在を私は個人的に伝えたが、その結果は対策が採られないままに終わった。やがて、職員と理事会が問題を知り及ぶこととなり、総裁の失脚に繋がった。

### ●CSA の WS を実施した結果、参加者から問題の認識や解決策が出てこない、しかしファシリテーターとしては対策がみえてきたときはどうするか。

以下の 3 つの対応が考えられる。

- ① WS の討議の結果、参加者から対策が出なかった際には、ファシリテーターの意見を述べて、これに対する反応があれば、レポートに書く。反応がない場合には記述しない。
- ② 大きな問題が確認された場合には、レポートの冒頭に 2-3 パラグラフで記載する。
- ③ 深刻な問題が見つければ、マネジメントに直接会って物言うことがある。

### ●アジア・日本での PDK の CSA の実施の状況如何。

もともとの 4 大投資銀行のひとつは PDK のクライアントであり、世界的に CSA を実施している。食品関係のカ

ーギル (Cargill:東食を傘下に収めた米国ミネアポリスに本社にある食品総合会社) も CSA を実施していると理解している。(世界 160 の事業所) 我々の理解では、会計会社は CSA でのファシリテーションに対して本格的には取り組んでいない。

#### 主要参考文献：

- 1) Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Oct 1987
- 2) 『内部統制と ERM』 神林比洋雄、かんき出版、2008 年 5 月、2400 円
- 3) 『簡易版 COSO 内部統制ガイドダンス』 八田進二、日本内部監査協会監訳、同文館出版、2007 年 6 月、3500 円
- 4) Control Self-Assessment, A Practical Guide By Larry Hubbard, The Institute of Internal Auditors、2000 年 (『統制自己評価：実践的ガイド』、眞田光昭訳、日本内部監査協会、2004 年 12 月、2625 円)
- 5) “Good Communication That Blocks Learning” 「学習を阻むよき伝達」 Chris Argyris, HBR, July-Aug 1994
- 6) 「CSA に関する研究報告、CIA フォーラム研究会報告」 谷口靖美世話人、井上小百合ほか、No. 6、月間監査研究 2004 年 6 月  
([http://www.iiajapan.com/data/CSA/CIAFORUM\\_CSA200406.pdf](http://www.iiajapan.com/data/CSA/CIAFORUM_CSA200406.pdf))
- 7) 『全社リスクマネジメント』 フレームワーク篇、八田進二監訳、東洋経済、2006 年 3 月、2800 円
- 8) 「特集 相場変動に強いリスク管理 欧米金融機関の教訓」 上野佐和子、週間金融財政事情、2009 年 1 月 5 日号

#### 書籍ご紹介： 『リスク過敏の内部統制はこう変える！』

戸村智憲 著 出版文化社



内部統制を読み解き、やらされ感ではなく納得感を持って内部統制を使いこなす読解力「内部統制リテラシー」を養うために最適な本です。戸村の書き下ろし入魂の一作を是非ご覧下さいませ。フジサンケイビジネス i や、テレビでも紹介され、「内部統制を学んだ今読んでも新鮮味を感じる」と好評です。

## 【日本ERM経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

内部監査についての深いご経験から、改めて伝えて頂きたい力作の記事を頂戴しました。

### 内部統制と内部監査業務

阪急電鉄株式会社 内部監査部 調査役  
経済学博士 日本ERM経営協会アドバイザー  
石井康夫

1. はじめに
2. 企業における内部統制の必要性
3. 三様監査
4. 内部監査業務の概要
5. 内部監査業務の課題
6. 内部監査業務の改革
7. むすび

#### 1. はじめに

近年、社会における不祥事等の増加につれ、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）が強く求められるようになってきた。企業が継続的に利益を計上し、企業価値を高めていくための基本的な経営方針として内部統制強化が必須の要件となってきた。従来のように利益を確保し、納税義務、雇用義務を果たすだけでは、顧客や株主さらには社会の多くのステークホルダーからの信任を得ることができない時代になってきたといえる。株主に対し継続的で適切な配当を支払うためにも、ステークホルダー満足度を高め、敵対的買収にも適切に対抗し、継続的な利益を確保していく必要がある。このため、経営者は内部統制の仕組みを構築し、適正に運用しながら、常に企業価値を高めていく努力を行っていくことが重要となる。

#### 2. 企業における内部統制の必要性

##### 2-1. 不祥事の防止

表1に示すように、企業の不祥事が後を絶たない。特に近年は、従来業界において慣行的に行われてきた不適切な取り扱い等に関しても、内部告発によって社会に出てくるようになり、企業不祥事は一向に減少しない。今後、不祥事を防止し、ステークホルダーに信任され、透明性の高い経営を行っていくには、経営者自らが企業グループにおける適切な内部統制の仕組みを構築し、取締役も含め全役職員がそれを適切に運用していく必要がある。内部監査部門は各部門の内部統制の整備・運用状況をモニタリングし、改善提案していく重要な役目を担っている。

##### 2-2. 会社法等による規定

###### (1) 企業内容の開示要請

2003年3月期から、企業内容等の開示に関する内閣府令が改正され、「有価証券報告書」等における「コーポレート・ガバナンスに関する情報（会社の機関の内容、内部統制システム、リスク管理体制、役員報酬等）」、「事業上のリスクに関する情報（特定の取引先への依存、重要な訴訟事件の発生等）」、経営者等による「財政状態および経営成績の分析」に関する具体的な開示が要請されるようになった。また米国のサーベイズ・オクスレー法（企業改革法/SOX法）第302条の「経営者による宣誓書」にならない、代表取締役が「有価証券報告書」記載事項の適正性を確認し、その旨を記載した書面の提出が義務付けられた。

###### (2) 経営者による内部統制強化の法的要請

2006年5月施行の会社法により、経営者による内部統制強化の法的要請が義務付けられた。大企業は、取締役会において自社グループの内部統制構築の基本方針の決議を義務づけられ、事業報告書で公表することになった。

決議内容の妥当性及び方針に基づいた内部統制の構築状況は、監査役監査の対象となる。

このため、各社の機関決定の有無やその内容を監査し、内部統制の仕組みが適切に整備・運用されているかを確認・改善していくため、内部監査部門や監査役がそのモニタリング機能を担い、自社グループに求められる内部統制の水準を向上させていく必要がある。

表1. 企業における近年の不祥事

時 期	概 要	時 期	概 要
2000年	雪印集団食中毒事件	2006年	NHKの不祥事
2001年	USJの不祥事	2006年	ライブドア証券取引法違反事件
2002年	武富士会長の盗聴事件	2006年	スカイマークの整備不良
2002年	日本ハムの牛肉偽装事件	2006年	村上ファンドインサイダー事件
2002年	地下水汚染事件	2006年	コムスン介護報酬不正請求事件
2002年	雪印牛肉偽装事件	2006年	パロマ湯沸かし器死亡事故
2003年	議員の経歴詐称疑惑	2006年	ふじみ野プール死亡事故
2004年	コクド・西武鉄道の有価証券虚偽記載	2006年	日興コーディアル利益水増し問題
2004年	ソフトバンクの個人情報漏洩事件	2007年	NOVA問題
2004年	鳥インフルエンザ感染隠ぺい	2007年	大日本印刷の個人情報漏洩事件
2004年	六本木ヒルズ回転扉死亡事件	2007年	不二家の期限切れ原材料使用問題
2004年	日本航空トラブル続出問題	2007年	あるある捏造事件
2004年	東京ジョイポリス転落事故	2007年	西武不正スカウト問題
2004年	三菱自動車リコール隠し	2007年	ミートホープ食肉偽造事件
2004年	関西電力原発事故	2007年	フルキャストの違法人材派遣問題
2004年	白骨温泉の入浴剤問題	2007年	白い恋人賞味期限改ざん問題
2004年	読売ジャイアンツ不正スカウト問題	2008年	赤福製造日偽装
2005年	カネボウ粉飾決算	2008年	レオパレス 21 税金申告漏れ
2005年	耐震強度偽装マンション販売事件	2008年	吉兆による食肉偽装、食材使い回し事件
2005年	石油ファンヒーター欠陥問題	2008年	ヤマダ電気納入業者に無料派遣強要
2005年	明治安田生命による保険金不払い	2008年	グッドウィルグループ所得隠し
2005年	アイフルの過剰取り立て問題	2008年	積水ハウス建築確認申請せずに建築
2005年	JR 西日本福知山線脱線転覆事故	2009年	西松建設の外為法違反による裏金作り

### 2-3. 内部統制評価・監査制度の法制化（2009年3月決算期より）

証券取引法の改正により、内部統制（リスクマネジメント含む）評価・監査制度が法制化（「金融商品取引法」通称J-SOX法）された。2008年4月以降に始まる事業年度から、上場会社に対し、経営者による財務報告に関する内部統制の評価と外部監査人による内部統制監査が義務付けられた。このため、事前に社内、グループ内における内部統制制度の整備・運用状況を監査し、不備の指摘、改善勧告を行い、金融商品取引法の要求する水準まで内部統

制水準を向上させるため、社内のモニタリング機能を統括する部署として内部監査部門が脚光を浴びてきた。法制への対応に向けた経営者の内部統制構築への取組みも、取締役の職務執行の一部として、監査役の監査対象となる。このため、監査役はこれら内部監査部門の監査結果等の報告を受け、経営者の内部統制構築に関する監査を行う必要性が生じてきた。

#### 2-4. 監査役監査基準

2004年2月の監査役監査基準の改訂において、企業情報開示の適正性、透明性及び信頼性確保の観点から、「取締役が財務諸表及び計算書類等の適正な作成及び報告のために、必要かつ適切な財務報告体制を構築し運用しているかを監視し検証（監査役監査基準18条）」することが規定された。

#### 2-5. リスク管理体制のモニタリング

近年、国際化・情報化時代の中で、社会情勢がますます複雑化し、迅速な意思決定によるスピード経営を迫られるなか、企業におけるリスク管理の重要性がますます増大してきた。次に、企業グループにおけるリスクの概要を示す。

##### (1) 企業グループにおけるリスクの概要

表2. 組織内要因によるリスク

経営者	経営トップ等の異変（急病、急死、誘拐、軟禁、逮捕、引き抜き等）、後継者問題、私的事件、スキャンダル、判断ミス、背任行為、横領、利益相反取引、不公正取引、監督不行届、クレーム対応ミス・トラブル
人事	リストラ・解雇・引き抜き、人材流出、外国人雇用、私的事件、内部告発、スキャンダル、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、人権・差別問題、プライバシー侵害
労務	労働争議、労災事故、職業病、サービス残業、過労死・自殺、社会保険・労働保険等の不適正適用、偽装請負、機密漏洩、従業員の不祥事、
株式・財務	デリバティブ、企業買収、株の買占め、株主総会トラブル、不良債権、経営危機、破産・倒産、資金繰り困難
製造・販売	欠陥商品・PL、異物混入、未許可物質、食中毒、設置・作業ミス、著作権・知的財産権侵害、廃棄物処理、公害・環境破壊（土壌汚染、騒音・振動・大気汚染・水質汚濁）、提携解消、制度改革、過当競争、談合、食品等の偽装表示、個人情報漏洩、盗難、返品在庫
施設・事業	火災・爆発事故、転落・崩壊、安全管理不備、ホール・競技場事故、騒音・振動、土壌汚染、アスベスト、PCB、納期遅延、システム障害、交通事故
企業内犯罪	横領・背任、贈収賄、不正利益供与、違法配当、詐欺、インサイダー取引、機密漏洩、個人情報漏洩、情報隠蔽、ソフト違法コピー、麻薬等の乱用、銃刀法違反、脱税・粉飾決算、不正融資、独禁法違反、薬事法違反、不当表示、違法貿易・取引、不当労働行為
海外	民族問題、文化摩擦、国内と同様の「組織内要因」事態

(出典：「リスクマネジメントシステム」、鈴木敏正、日刊工業新聞社、2003年10月、より加筆修正)

表3. 組織外要因によるリスク

取引先・同業 他組織	原材料事故、放射能汚染、取引企業倒産・不渡り、土壌汚染、談合、不正リベート、取引先・同業他社で発生する「組織内要因」事態
経営環境	法的・行政的規制の新設・強化・緩和、税制改正、原油・レアメタル等原材料価格の急激な変動、市場ニーズの変動、景気変動、商品為替相場の変動、不良債権
知的財産	産業スパイ、著作権侵害、特許権侵害、商標権侵害
IT	コンピュータ犯罪、データ破壊・改竄・消滅・流失、ネット犯罪、ネット上での誹謗・中傷、ネットワーク障害
輸送交通	航空機・鉄道・自動車・船舶によるもらい事故（踏切事故）・影響
ライフライン	停電、通信事故、ガス事故、断水
犯罪	企業脅迫、妨害行為、誘惑、強盗、盗難
消費者運動・ 市民運動	不買運動、抗議運動、集団訴訟、デモ行進、誹謗中傷
訴訟	株主代表訴訟、PL 訴訟、賠償訴訟
社会・経済	オイルショック、ドルショック、株価大暴落・恐慌、税制変更、金利変動、少子・高齢化、無差別殺人、金融危機
国際・政治	政治問題・テーマ化、戦争、内乱、クーデター、テロ、政変、経済混乱、為替・金利・株価・商品市況等の大幅な変動、原料の入手困難、宗教問題、文化摩擦、金融危機
天災	地震、津波、台風、水害・洪水、竜巻、落雷、火山噴火、異常渇水、疫病

(出典：「リスクマネジメントシステム」、鈴木敏正、日刊工業新聞社、2003年10月、より加筆修正)

## (2) リスクマネジメント

リスクマネジメントとは、以上述べたような各種リスクが現実化する可能性を除去または抑制するための体制及びプロセスであり、仮にリスクが現実化しても、そのために発生する損害等の影響を出来るだけ小さく抑えるための体制（持続的・統一的な仕組み・組織）及びプロセスである。  
リスクと内部統制の関係をグラフで表すと次の図のようになる。

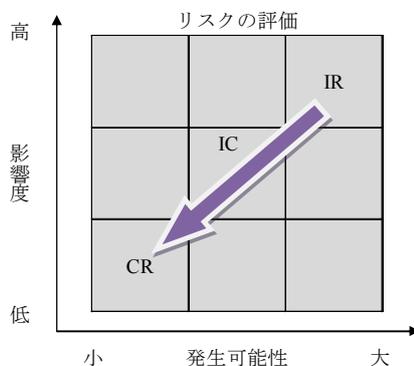


図1. リスクの評価と内部統制の関係

(出典：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」平成15年6月加筆修正)

固有リスク (IR) - 内部統制 (IC) = 統制リスク (CR)

ここで、

IR : Inherent Risk (固有リスク : ビジネス戦略・目標達成の障害となる事態全て)  
 IC : Internal Control (内部統制 : 一般的に下記のような4つのリスク戦略の実施により、リスクを軽減、共有、回避または受容することにより、結果としてリスクの発生可能性や影響度を許容レベルまで是正又は削減する行為)  
 ①軽減 : 可能性を減じる対策を打つ  
 ②共有 : 保険に入る等リスクを分散し他と共有  
 ③回避 : 事業自体からの撤退  
 ④受容 : あるがままのリスクを受け入れる  
 CR : Control Risk (統制リスク : コントロール実施後に残存するリスクにビジネス戦略・目標が曝されていること)

さらに、「内部監査」の概念を組み込むと、次のように表される。

統制リスク (CR) - 内部監査 (IA) = 発見リスク (DR)

∴ 固有リスク - 内部統制 - 内部監査 = 発見リスク

固有リスク × 統制リスク × 発見リスク = 監査リスク (AR)

ここで、

IA : Internal Auditing (内部監査)  
 DR : Detection Risk (発見リスク : 内部監査の不備、稚拙、失敗等により重大な損失要因を見逃すこと)  
 AR : Audit Risk (監査リスク : 重大な損失の要因が存在するのに、これを看過して指摘しないこと。あるいは重大な損失の要因が存在していないにもかかわらず存在していると勘違いして指摘すること。)

リスク・アプローチによる「内部監査」のポイントは、前述の「固有リスク」が高く、かつ「統制リスク」が高い領域及び事項を優先し、重点的に検証することである。監査人は「監査リスク」を合理的に低い水準に抑制するため、景気動向、企業が属する業種・業態の状況、企業の事業内容、経営者の経営理念・経営方針、情報技術の活用状況、その他企業の経営活動に係る情報を入手し、企業の「内部統制」の水準を把握する必要がある。そのうえで、「固有リスク」と「統制リスク」を暫定的に評価し「発見リスク」の水準を決定しなければならない。そして、この「発見リスク」の水準に応じて実証的な監査計画を策定し、監査手続き、実施の時期並びに範囲を決定する。効果的な「内部監査」を推進するためには、予備調査において「内部統制」の有効性を適切に検証しておくことが、非常に重要なポイントになってくる。

## 2-6. 内部通報窓口

企業自らが内部統制の強化を図っていく中で、海外も含めたグループ企業各社・各事業部門の個々の不祥事や不適切な行為を、全て網羅的に把握し改善していくことは、リソース的にも非常に困難な時代になってきた。2004年4月に「公益通報者保護法」が施行され、通報者を保護する法的整備が行われてきた。各社においても各事業部門における不祥事の早期発見と予防のため、内部通報制度を導入し、その窓口機能を会社トップと直結し、人事部門

等事業組織から独立した内部監査部門に担わせる動きが大きくなってきた。

## 2-7. 内部統制と内部監査

### (1) 内部統制と内部監査の関係

内部統制と内部監査の関係は、既に前述のリスクマネジメントで述べたが、再度整理すると次のようになる。

- ①内部統制：企業グループが全社的に構築するシステムであり、取締役および従業員（パート、アルバイト含む）の全ての役職員が遂行するプロセスである。
- ②内部監査：内部統制の「予防」「発見」「改善・是正」という3つの機能が有効に作動しているかを検証し、不備及び欠陥等の改善を提言し、その活性化を促進する。内部監査部門が業務の一環として第三者の立場で客観的に、内部統制の整備状況・運用状況の有効性を点検、分析、照合、比較、評価、確認、検証する。

近年内部監査機能の役割は、より拡大している。1999年、内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：IIA）は、内部監査の定義を次のように規定している。

『内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよび組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度とをもって行う。』（内部監査人協会「専門職的实施のフレームワーク」より）

すなわち、内部監査機能は、単なる評価、あるいは評価に基づく改善提案のみならず、業務遂行に係るコンサルティング活動をも含む機能と規定されている。コンサルティング活動の追加は、内部監査はモニタリング機能として内部統制活動を評価ないし保証し、改善提案を行うのみならず、内部統制やリスクマネジメントの推進役、あるいは効果的・効率的な推進を図るためのコンサルタントとして機能することも期待されている。さらに、内部監査の対象は、内部統制のみならず、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスも含まれることになった。これは、内部監査が、取締役会のように組織体のコーポレート・ガバナンスに直接結び付き、経営者に貢献するために、監査対象領域を拡大してきたことを反映している。

### (2) 内部統制に関する考え方

#### ①COSO 報告書の定義と概念

COSO（The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission：トレッドウェイ委員会組織委員会）は、「トレッドウェイ委員会報告書」（1987年10月）を受け、1988年8月に「不正な財務報告の勧告の実施状況に関する中間報告書」を公表した。5年間の調査・研究を重ねて、1992年9月に「内部統制の統合的枠組み」（Internal Control Integrated Framework）を公表し、『内部統制とは、人間が遂行するプロセスである』と定義し、体制よりもプロセスが重要であることを明示して、世界的に受け入れられた。COSOの概念フレームワークは、今日では内部統制の国際的なデ・ファクト・スタンダードモデルとなっている。

COSOは、内部統制を以下のように定義している。『内部統制とは、事業体の取締役会、経営者、その他職員によって遂行されるプロセスであり、「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動にかかわる法令等の遵守」という3つの目的の達成について、合理的保証を提供するためにデザインされたプロセスである』としている。構成要素としては「統制環境」「リスクの評価」「統制活動」「情報およびコミュニケーション」「モニタリング」の5つから成り立っており、これらは経営者の経営手法から導出されたものであり、日々のマネジメント・プロセスの中に実装されていかなければならない。

#### ②COSO ERM

COSOは、2004年9月に新たな報告書「エンタープライズ・リスク・マネジメントの統合的枠組」（Enterprise Risk Management Integrated Framework）を公表した。これは、リスクマネジメントに関する関心の高まり、ERM（Enterprise Risk Management）に関する主要な原則、概念や指針に対するニーズに応えるために策定された。従来のフレームワークは会計監査中心の考え方が強く、経営者や企業自身にとって活用しにくい面があったためである。

COSO ERMの特徴は、以下のとおりである。

第1に、リスクおよびリスクマネジメントの問題を事業体全体の問題として捉え、企業活動の実態に即したよ

り精緻なフレームワークとしてリスクマネジメントの体系を整理している。

第2に、リスクのポートフォリオを強調し、リスクを負の結果をもたらすものと定義している。

第3に、リスクの識別からリスク対応プロセスにおいて、内部監査機能が従来以上に重視されている。COSO のフレームワークとの比較を行うと、次の表ようになる。

表4. COSO と COSO ERM のフレームワーク比較

	COSO フレームワーク	COSO ERM フレームワーク
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の有効性及び効率性</li> <li>・財務報告の信頼性</li> <li>・法令等の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略（組織のミッションに関連づけられた高次元の目的）実現</li> <li>・業務の有効性及び効率性</li> <li>・財務報告の信頼性</li> <li>・法令等の遵守</li> </ul>
定義	3 つの目的を達成するため、合理的な保証を提供することを意図した、取締役会、経営者並びにその他職員によって遂行される 1 つのプロセス。	事業目的達成について合理的な保証を提供するために、取締役会、経営者その事業体のその他の従業員によって行われ、戦略の策定はもとより事業体のあらゆる領域に適用され、事業体に影響を及ぼす「潜在的な事象」を認識するよう設計され、「リスク」をその事業体の「リスク要求」の範囲に収めるプロセス。
構成要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>「統制環境」</li> <li>「リスクの評価」</li> <li>「統制活動」</li> <li>「情報とコミュニケーション」</li> <li>「モニタリング」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「内部環境」</li> <li>「目的（目標）の設定」</li> <li>「事象（イベント）の識別」</li> <li>「リスク評価」</li> <li>「リスク対応」</li> <li>「統制活動」</li> <li>「情報とコミュニケーション」</li> <li>「モニタリング」</li> </ul>

### ③会社法

会社法および会社法施行規則では、具体的な内部統制自体の定義はなされていないが、既に述べたようにいわゆる内部統制の体制に関して定められている。内部統制に関して、株式会社の機関形態に応じて、機関設計として次のように各条文に定められている。

表5. 会社法における内部統制の体制に関する規定

項目	会社法	会社法施行規則
取締役会 非設置会社	第 348 条：業務の執行	第 98 条：業務の適正を確保するための体制 第 118 条：事業報告の内容
取締役会 設置会社	第 362 条：取締役会の権限等	第 100 条：業務の適正を確保するための体制 第 118 条：事業報告の内容
委員会 設置会社	第 416 条：委員会設置会社の取締役会の権限	第 112 条：業務の適正を確保するための体制 第 118 条：事業報告の内容

基本的には、取締役会や委員会の業務執行が適正に行われるための体制、業務の適正を確保するための体制、事

業報告の適正な開示等に関する体制整備・運用等が求められている。

④金融商品取引法

2007年2月に公表された、金融庁企業会計審議会の「財務報告に関する内部統制の評価及び監査の基準、財務報告に関する内部統制の評価及び監査に関する実施基準」によると、『内部統制は、基本的に、企業等の4つの目的（①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全）の達成のために企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、6つの基本的要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ITへの対応）から構成される。』と示されている。

COSOの枠組み基本的には踏襲しつつ、我が国の実情を反映して、目的においては「資産の保全」、基本的要素として「ITへの対応」を時代背景に合わせて追加したものである。

内部統制の目的に「資産の保全」を追加したのは、監査役が本来持つ権限「業務調査権」や「財産調査権」を行使し、内部監査・監査役監査・公認会計士監査の3者が三様監査という枠組みの中で、いかに連携するかが問われているからである。

そして要素に「ITへの対応」を追加したのは、米国証券取引委員会（SEC）主催で開催された内部統制報告実務に関するラウンドテーブルにおいて、経営者・取締役・監査人といった内部統制に関わる人たちのITに関する理解の未熟さが指摘されているが、日本においても同様であることが理由であるといわれている。

3. 三様監査

3-1. コーポレート・ガバナンス

既に述べたように、2003年3月期から、企業内容等の開示に関する内閣府令が改正され、「コーポレート・ガバナンスの状況」（会社の機関の内容、内部統制システム、リスク管理体制、役員報酬等）を事業報告書で開示することが求められた。企業は投資等に対する説明責任の一環として、自社グループの「コーポレート・ガバナンスの状況」を適切に開示し、経営の透明性を高めていく必要がある。

「コーポレート・ガバナンス」と内部統制の関係を表すと次の図のようになる。

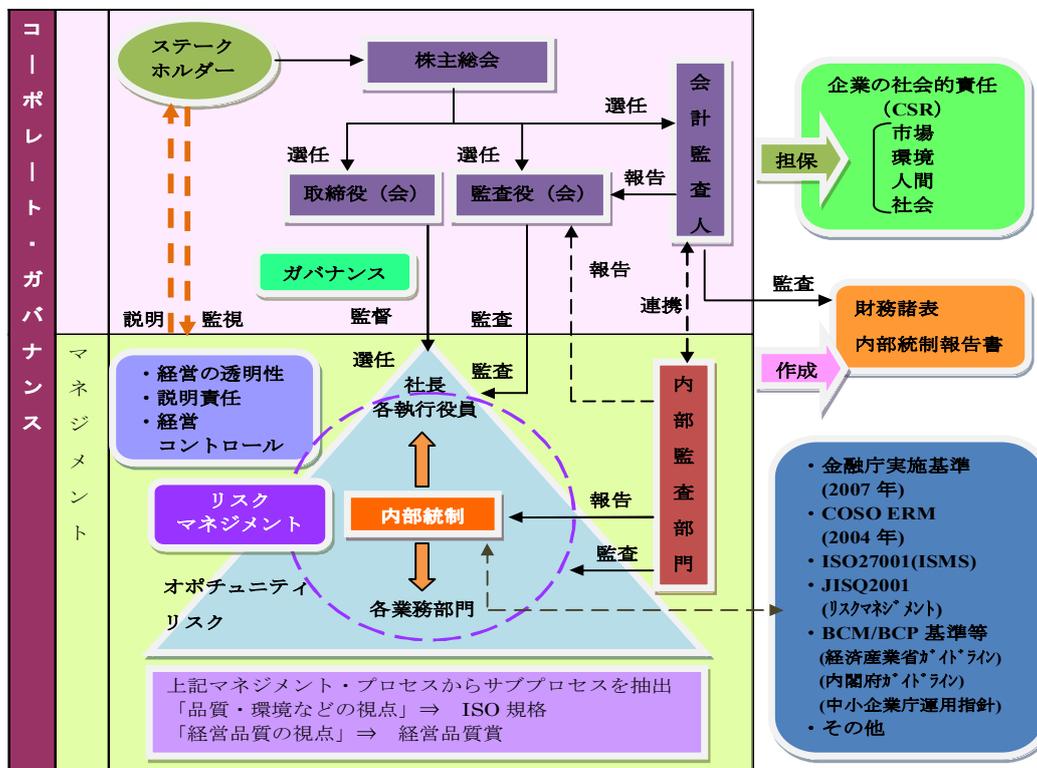


図2. コーポレート・ガバナンスと内部統制

(出典：「富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査」、東洋経済新報社、2004年より加筆修正)

### 3-2. 三様監査

企業において不祥事を防止し、各種リスクを事前に予防し、内部統制の水準を高めるために、特に大会社においては、3種類のモニタリング機能（三様監査）が求められている。

表6. 三様監査の概要（出典：日本内部監査協会編「現代の実践的内部監査」2006年を参考に作成）

	内部監査	監査役監査	外部監査（公認会計士監査）	
			会社法監査 （財務諸表監査）	金融商品取引法監査 （内部統制監査）
法的根拠	・なし 会社の自由意思 （内部監査規程等）	・会社法第 381 条（業務監査） ・会社法第 436 条（会計監査）	・会社法第 396 条 ・会社法第 436 条	・金融商品取引法第 193 条
監査依頼者	・経営者	・株主総会	・株主総会	・投資家等（実質経営者）
監査目的	・企業価値向上への貢献等	・株主の利益保護	・株主の利益保護	・投資家の保護
主な監査要点及び監査対象	・業務の有効性／効率性 ・財務諸表の信頼性 ・法令規則の準拠性	・取締役の職務執行の適法性 ・計算書類その他議案の適法性	・計算書類その他議案の適法性 ・会計帳簿の適法性	・財務諸表の適正性 ・経営者の内部統制報告書の適正性
評価基準	・自由に設定可（ベンチマーク企業／法令／基準／標準規格／社内規程／計画／企画／社内稟議／契約書／あるべき姿等）	・会社法 ・監査役監査基準 ・取締役の職務執行に関しては会社の規定	・会社法（企業会計の慣行へ委任） ・会社計算規則等	・企業会計原則 ・企業会計基準委員会等会計基準等 ・金融庁 財務諸表等規則、実施基準等 ・JICPA（日本公認会計士協会）実務指針等
監査手続／監査範囲	・自由に設定可（主に中期計画／年度計画／実施計画／内部監査規程等で決定）	・手続：監査役監査基準（監査役協会）等 ・範囲：制限されず（会社法 381 条：監査役業務、監査権・調査権） ・会計監査人からの報告	・企業会計審議会 監査基準等 ・JICPA 実務指針等	・企業会計審議会 監査基準、実施基準等 ・JICPA 実務指針等
監査報告書	・自由に設定可（監査目的、監査項目、対象部門、実施日、監査人、監査総評、調査結果／監査意見、提言、改善計画書提出要請等報告）	・株主総会に報告（大会社では監査役会が取締役に報告） ・会社法、会社計算規則が記載内容を規定	・計算書類の適法性に関する意見を監査役会と取締役会に提出 ・会社計算規則、JICPA 実務指針が記載内容を規定	・財務諸表と内部統制報告書に対する意見 ・金融庁 監査証明府令等、実施基準、JICPA 実務指針が記載内容を規定
経営戦略との関連	・経営戦略と連動させる場合がある（特に経営監査領域）	・経営戦略と連動させる場合がある	・ほとんど関連なし	・ほとんど関連なし

これらの各監査人について、それぞれの役割関係を表すと次図のようになる。

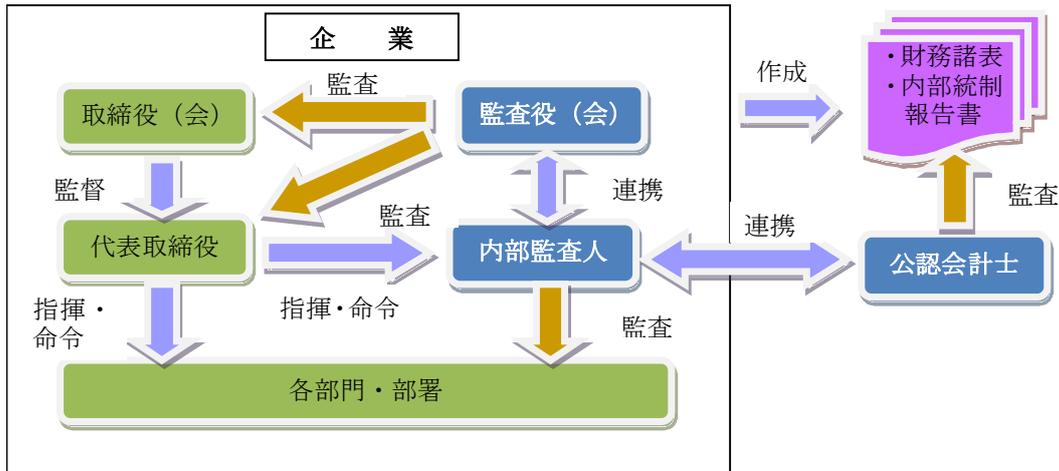


図3. 三様監査人の役割

(出典：「図解一番はじめに読む内部監査の本」より加筆修正)

### 3.3. 外部監査

公認会計士が会社外部の人のために実施する監査であり、我が国では、会社法第381条、436条に基づく「財務諸表監査」と金融商品取引法第193条の2第2項に基づく「内部統制監査」がある。

継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる事象または状況等がある場合は、監査人は、経営者に対して、状況の変化の検討及び財務諸表への注記を求めなければならない。

また2008年4月1日以後開始する事業年度からは、金融商品取引法に基づき、財務諸表監査を行う監査人が、内部統制報告書の適正性の監査、すなわち内部統制監査を行うことになった。外部監査の目的は、株主の利益保護と投資家の保護である。

### 3.4. 監査役監査

会社法の規定に基づき、監査役が取締役の受託責任としての善管注意義務、忠実義務、監視義務に対して実施する取締役の職務執行全般に及ぶ監査であり、会計監査と業務監査からなっている。但し、会計監査人設置会社における監査役の会計監査に関する職務は、会計監査人が実施した会計監査の方法及び結果等の相当性について判断することになる。監査役監査の目的は、株主と投資家利益の保護にある。

### 3.5. 内部監査

日本内部監査協会の「内部監査基準」(平成16年6月)によると内部監査の本質を次のように示している。『内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である。これらの業務では、リスク・マネジメント、コントロールおよび組織体のガバナンス・プロセスの有効性について検討・評価し、この結果としての意見を述べ、その改善のための助言・勧告を行い、または支援を行うことが重視される。』

このように、内部監査は、各事業体の経営上の自由意思に基づき、事業体の職員または事業体の受託者が実施する任意監査である。会社の取締役の業務執行に関しては、「監査役」または「監査委員会」が監査し、内部監査人は自社の職員及び関係会社の役職員の職務執行状況について監査することになる。内部監査の目的は、企業価値向上への貢献等である。

## 4. 内部監査業務の概要

### 4.1. 目的

内部監査業務の目的は、すでに述べたように経営者の自由意思に基づいて決定される。企業の業種・業態や規模、歴史、置かれている外部環境等により、リスクや目指すべき内部統制水準には自ずと違いが出てくるため、内部監査の種類や目的も企業によって異なってくる。

2008年6月から7月にかけて日本内部監査協会が全国の正会員2049社に対して行った、「内部監査の取り組み状況」に関するアンケート調査結果によると、実施している内部監査の種類と目的は下記のようにになっている。

#### (1) 監査業務の種類

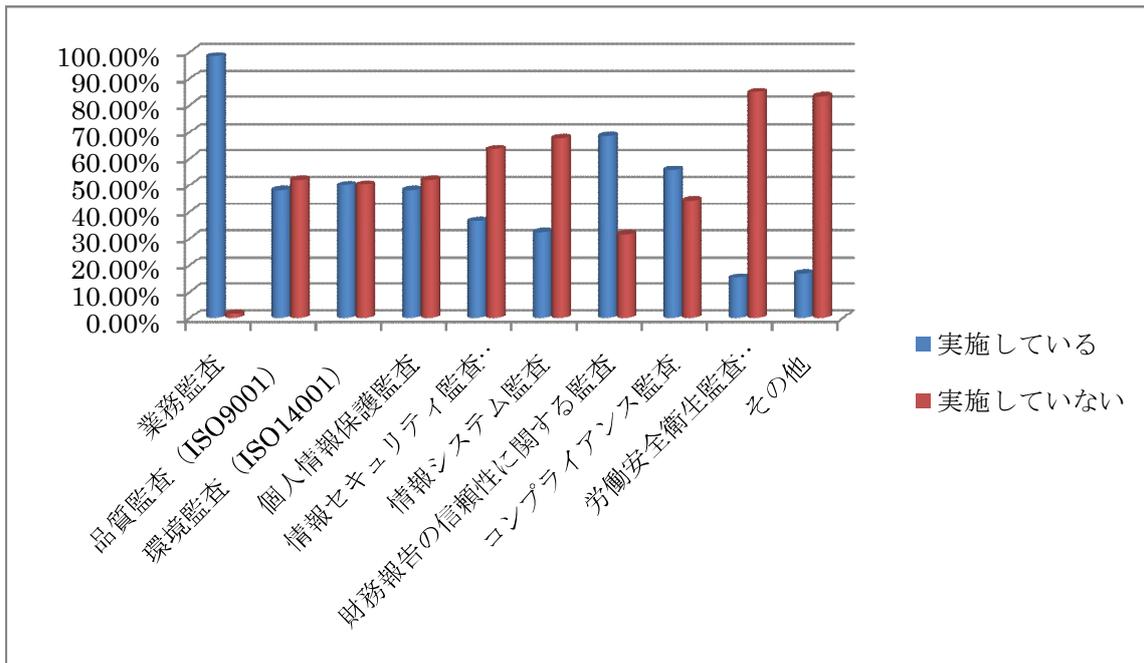


図4. 実施している内部監査の種類 (2049社中736社に関して回答)

(出典:「内部監査の取り組み状況」に関するアンケート調査結果 2008年7月、日本内部監査協会)

98%以上のほとんどの企業において「業務監査」が実施されており、2/3を超える企業で「財務報告の信頼性に係る内部統制の有効性評価」が実施されている。特に後者は金融商品取引法により、2008年度から施行されるため、現在最も重要視されている監査テーマの一つである。

一方、「労働安全衛生監査」や「情報システム監査」「情報セキュリティ監査」等は、実施している企業よりも実施していない企業のほうが圧倒的に多く、しかも60%以上の企業において実施されていない。これらの監査に関しては、企業におけるリスクマネジメント上は重要なテーマであるが、高度な専門的知識が必要なため、内部監査部門に専門的知識を有する人材を確保しにくいためであると思われる。

#### (2) 内部監査の目的

同じく、アンケート結果より、各内部監査業務における目的は、それぞれ以下のようにになっている。

表7. 監査業務の種類と目的

監査の種類	目的			有効回答数 (複数回答可)
	第1位	第2位	第3位	
業務監査	業務効率化 (87.1%)	日常手順の浸透確認 (73.4%)	従業員の自覚向上 (58.6%)	708社
品質に関する監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って運営されているか確認(88.1%)	顧客満足度向上 (57.1%)	日常手順の浸透確認 (38.9%)	319社
環境に関する監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って構築・運営されているか確認 (89.8%)	従業員の自覚向上 (48.9%)	日常手順の浸透確認 (44.3%)	323社
個人情報保護監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って構築・運営されているか確認 (85.3%)	従業員の自覚向上 (72.5%)	日常手順の浸透確認 (64.8%)	327社
情報セキュリティ監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って構築・運営されているか確認 (89.0%)	日常手順の浸透確認 (62.7%)	従業員の自覚向上 (62.2%)	209社
情報システム監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って構築・運営されているか確認 (85.1%)	日常手順の浸透確認 (46.5%)	業務効率化 (40.5%)	215社
財務報告の信頼性に係る内部統制の有効性評価に関する監査	自社が上場企業であり、金融商品取引法で内部統制の報告が義務付けられているため(77.7%)	その他：「上場を見据えて」「上場に準ずる会社として考えている」「親会社が上場会社で、連結対象であるため」等の回答(計29.3%)		215社
コンプライアンス監査	従業員の自覚向上 (80.6%)	日常手順の浸透確認 (69.8%)	監督官庁や業界団体による業法検査に対応するため (68.0%)	325社
労働安全衛生監査	マネジメントシステムが要求事項に沿って構築・運営されているか確認 (71.4%)	日常手順の浸透確認 (64.3%)	従業員の自覚向上 (59.2%)	98社

(出典：「内部監査の取り組み状況」に関するアンケート調査結果」2008年7月、日本内部監査協会)

以上のように、内部監査自体が法律の要請に基づいて行うものではなく、各企業の置かれている状況によって、各経営者の意思に基づき行っているため、監査の目的自体も各企業の経営方針や経営戦略により異なっており、更に監査の種類（テーマ）によっても、それぞれ異なる目的を有していることが分かる。

しかしながら内部監査業務の目的として総じて言えることは、「会社法」「金融商品取引法」「労働法」等の「法律対応」、「業界における必要資格や認証の維持」といった『外的要求事項への対応』と「業務の効率化」「従業員の自覚向上」「日常手順の浸透確認」といった『内部の業務水準の向上』があげられる。

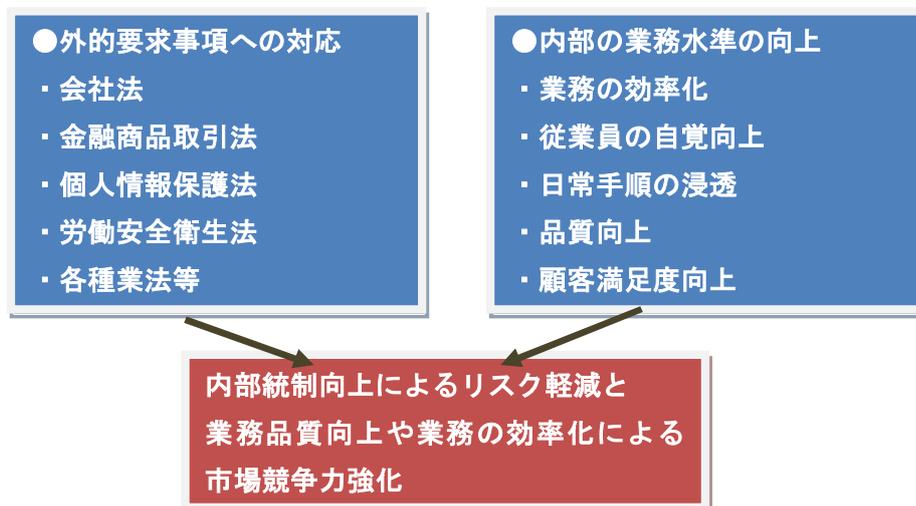


図5. 実施されている内部監査の目的

#### 4.2. 組織

Cunninghamによれば、内部監査機能の所属形態は、次の表のように4つに分類されている。

表8. 内部監査機能の所属形態

所属形態	内 容
所有主型 内部監査	内部監査人は、企業の所有主、合名会社の社員、株主総会等によって任命され、他の全ての経営者から独立している。出資者の立場に立って監査を行い、我が国では「監査役監査」に相当する。監査の対象範囲は広範にわたる。
経営者型 内部監査	内部監査人は、社長、副社長、専務、常務その他同様の階層の権限を持つ経営者によって任命され、その階層以下の全てのものに対して独立的である。トップ・マネジメントに直属する内部監査機能となる。
スタッフ 型内部監 査	内部監査人は、財務を担当する副社長、財務部長、コントローラー、その他同様の地位にある他のスタッフによって任命されるが、任命スタッフ以外の他の分野を監査する権限がない。「所有主型内部監査」「経営者型内部監査」のような自由な監査が行いにくく、十分な独立性を確保出来ない。
部門型 内部監査	経理部や、購買・製造・販売等の各部門が派遣したものが内部監査を実施する。主として関係部署の内部牽制組織が充実しているかについて監査し、その結果を当該部課長に進言するだけの業務になり易い。このため、その地位も限定され、独立性の保持が必要となる。

一般的な内部監査は、「経営者型内部監査」であり、独立性の観点からも最も適していると考えられる。IIAでは、実践要綱において『内部監査基本規程や監査計画の承認、さらには監査報告の入手といった、監査委員会等による監査業務へのコミットメントを確保するために組織の最高経営責任者に報告することが望ましい』としている。すなわち機能上、監査委員会・取締役会等の組織体を統治するための機関に報告し、監査予算や内部監査部門長の任免、報酬・給与といった管理的事項への関与に関連する経営管理上の報告は、組織の最高経営責任者に報告すること

が望ましい。

日本内部監査協会の「内部監査基準」では、『内部監査は、全般的な経営目標の効果的達成に役立つことを目的として行われるものであるから、内部監査部門は、組織上、原則として、最高経営者に直属し、同時に、取締役会または監査役会もしくは監査委員会への報告経路を確保する』としている。日本内部監査協会が3年ごとに発行している「内部監査白書」によれば、内部監査部門の所属部署は、次の表のようになっている。

表9. 内部監査部門の所属部署

所属形態		1988年度	1991年度	1994年度	1997年度	2000年度	2003年度	2007年度
トップ 直属	社長	216社 (49.9%)	502社 (63.0%)	622社 (66.0%)	611社 (67.1%)	604社 (69.7%)	688社 (66.9%)	1,115社 (76.8%)
	取締役 役会			—	—	9社 (1.0%)	48社 (4.7%)	52社 (3.6%)
	その他 役員	62社 (14.3%)	95社 (11.9%)	104社 (11.0%)	122社 (13.4%)	81社 (12.0%)	123社 (12.0%)	116社 (8.0%)
特定部門に 所属		36社 (8.3%)	48社 (6.0%)	56社 (5.9%)	51社 (5.6%)	81社 (9.4%)	57社 (5.5%)	51社 (3.5%)
他部門と 並列		100社 (23.1%)	118社 (14.8%)	110社 (11.7%)	96社 (10.6%)	78社 (9.0%)	90社 (8.8%)	79社 (5.4%)
監査役（監 事）に直属		17社 (3.9%)	32社 (4.0%)	34社 (3.6%)	21社 (2.3%)	11社 (1.3%)	7社 (0.7%)	5社 (0.3%)

(出典：日本内部監査協会「監査白書」より)

上記の表のように、近年では社長直属の所属形態が2/3以上を占めており、特に2007年度では約8割近くの企業において採用されている。取締役会直属やその他役員を含むトップ直属の合計は約9割に達する。独立性や情報連絡並びに意思決定の迅速性といった観点から望ましい形態といえる。既に述べたCunninghamの分類を基礎として分類すると、我が国の内部監査部門の所属形態は、「経営者型内部監査」が最も多いことが分かる。

#### 4.3. 体制

以上述べた内部監査部門の所属形態を踏まえ、監査業務遂行における内部監査部門の体制に関して述べると、次のようになる。

##### (1) 経営トップ（社長または担当取締役）直結体制

社長あるいは内部監査担当の取締役直結の独立した業務体制であるため、監査人の独立性・客観性を高め、会計監査・業務監査等広範な監査の実施が可能である。さらに監査報告も速やかにトップ経営層に届けることが出来るため、迅速な意思決定ができ、リスクマネジメント上も望ましい。

##### (2) 総務や監査役スタッフ等との兼務体制

監査役監査と内部監査という目的や法的根拠の異なる機能が混在するため、独立性に問題が生じる恐れがある。人材の有効活用という意味では意味があるが、内部監査業務の独立性の観点から疑問の残る形態である。監査人の人材確保の面から、このような形態をとっている企業も少なからず存在する。

しかしながら経営者の指示により「内部統制活動を推進する総務部門」、「内部統制活動の適切性を監査する内部監査部門」そして「経営者自体の業務執行の適切性を監査する監査役スタッフ部門」というそれぞれ相反する業務を行っており、業務の役割分担、優先順序や独立性の観点から、独立組織に移行することが望ましい。

### (3) 機能（担当課以下の監査担当）のみ

内部監査担当者として総務部門等に配置して内部監査業務を行うか、管理部、企画部、総務部等の中に内部監査課を設置し監査業務を行うような体制である。

内部監査部を設置するほどの余裕がない中小企業等に見られる形態であるが、業務執行部門内に所属するため、監査業務の範囲が限定される。さらに内部監査の独立性や権限が十分確保できず、中途半端な機能とならざるを得ない。特に、重要な監査報告を行う場合にも、いったん直属上司を経由することになり、経営トップへの報告等、関係者間の各種情報の伝達が迅速に行えなくなる恐れがある。

## 5. 内部監査業務の課題

### 5-1. 会社における代表取締役の指示に基づく監査テーマ

既に述べたように、急激な社会環境変化、国際化等により企業におけるリスクは増大しており、粉飾決算、食品業界を中心とする各種偽装事件等、不祥事は後をたたない。このため各企業は、自社の置かれている事業環境に応じて有効なリスクマネジメントが行われるよう、優先順序をつけてリスク対策としての監査テーマを設定している。リスクに対する優先順序は、一般的にリスクの影響度と発生頻度を基に判断される。

近年の企業リスクは、複雑化、広範化しており、既に述べたような従来型の「テーマ監査」では、効果的・効率的なリスクの把握、改善提案を行うことが難しくなっている。各企業においてもいくつかのリスクが複雑に関連しており、テーマ監査に絞り込むこと自体が難しくなっている。このため、近年「総合型監査」への取り組みがなされつつあるが、グループ会社・海外事業所等が多くある場合には人的リソースの確保が難しく、今後の重要な課題となる。

### 5-2. 独立性

IIA の「内部監査の専門職的实施の国際基準」によると、人的基準の 1100「独立性と客観性」において『内部監査部門は組織上独立していなければならない、かつまた内部監査人は内部監査業務の遂行にあたって客観的でなければならない』とされている。すなわち内部監査人は、経営者のスタッフであり、ライン業務を行ってはならないし、他の組織の内部統制の体制整備や運用に直接関与すべきではない。

また、監査意見を述べ改善提案を行うが、具体的な改善計画の策定と実施は、非監査部門で行ってもらうことになる。コンサルティング業務に関しては、内部監査業務における重要な業務の一環であるが、経営トップの了解を得て内部監査組織の独立性と客観性を損なわない範囲に限定する必要がある。

通常社長直結の場合、権限の源泉は社内の「内部監査規程」であり、会社の経営者や子会社の経営者に対しては自ずと監査内容に限界が生じる。例えば、内部監査部門長の人事考課を人事部長が行っているようなケース、あるいは子会社の経営者が親会社の取締役を兼任しており、人事に関する影響力を保持しているような場合など、現実的には厳しい監査を行うことが難しいケースが出てくる。

### 5-3. リソース

近年、内部監査業務の必要性が認識され、上場会社を中心に、各社に独立した内部監査部門を設置する傾向が高まっている。しかしながら、サブプライムローンに端を発した世界金融危機の中で、各事業会社は世界的な需要減退に見舞われ、人員の更なる合理化、設備投資や人件費の抑制等厳しい経営のかじ取りを迫られている。このような社会経済情勢の基では、コストセンターとなる内部監査部門に十分なリソースを割く余裕は少なく、特に中小企業等においては、必要最小限の人員配置とならざるを得ない状況になっている。

2007 年度の「内部監査白書」によると、内部監査担当部門の専任の構成人員のトレンドが次の表 10 のように示されている。人数比率をグラフにすると、図 6 のようになる。これによると、3 名以下の少数会社の比率が減少しており、4~6 名、7~9 名の会社の比率は微増傾向にあり、10~14、50 名以上の会社の比率は増加しており、特に 50 名以上の多数会社の比率が 10 年間で 4 倍にも増加している。

総合的にみると 9 名以下の少数会社の比率は徐々に減少しており、逆に 10 名以上の多数会社の比率が増加傾向におることが分かる。

表10. 内部監査部門の人数 (上段: 社数)

	1997年	2000年	2003年	2007年
3名以下	611 (67.1%)	575 (66.5%)	610 (59.5%)	836 (58.9%)
4名以上 6名以下	164 (18.0%)	155 (18.0%)	205 (20.1%)	264 (19.0%)
7名以上 9名以下	52 (5.7%)	52 (6.0%)	69 (6.8%)	99 (7.1%)
10名以上 14名以下	28 (3.1%)	28 (3.2%)	45 (4.4%)	87 (6.3%)
15名以上 24名以下	35 (3.8%)	28 (3.2%)	43 (4.2%)	55 (4.0%)
25名以上 49名以下	16 (1.8%)	21 (2.4%)	42 (4.1%)	43 (3.1%)
50名以上	4 (0.4%)	5 (0.6%)	11 (1.1%)	22 (1.6%)

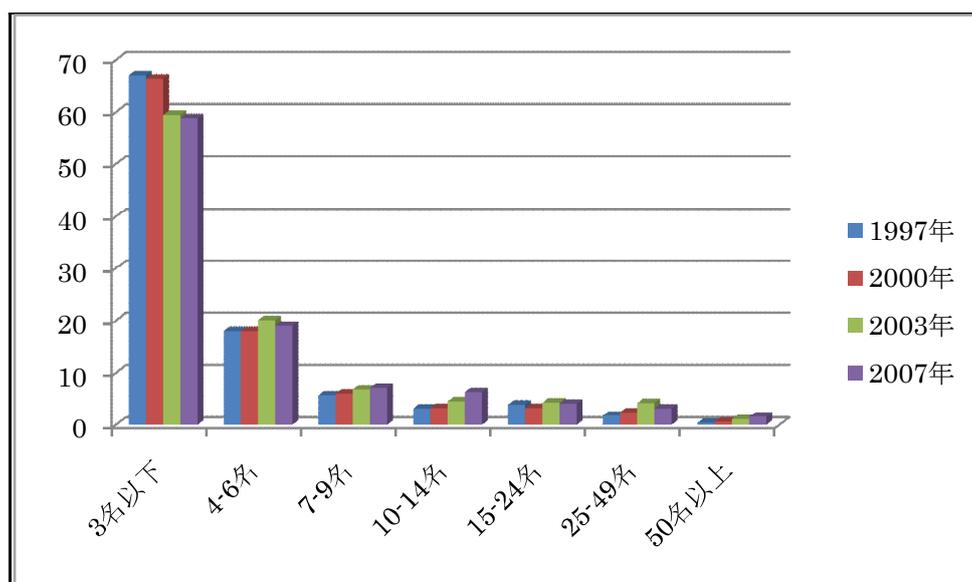


図6. 内部監査部門の人数比 (%)

また、情報システム監査、情報セキュリティ監査並びに労働安全衛生監査等監査業務の種類によっては、極めて高度な専門的知識や経験が要求される為、これらに対応できる人材の確保や育成は企業にとって大きな課題となる。

日本プロティビティが「内部監査に必要な能力についてのサーベイ」として「一般的な専門知識」「監査プロセスの知識」「個人のスキルと能力」の3分野において、我が国の主要な内部監査関係の専門家に対しヒヤリングを実施し、現状の能力の水準を継続的に調査している。

2008年9月に専門家190人に対して実施した調査結果によると、図7のようになっている。

図7において縦軸は内部監査にとって重要と思われる「一般的な専門的知識」に関して、現在の能力レベルについての自己評価(5段階評価)であり、横軸は左側から内部監査に必要な「一般的専門知識の向上の必要性」に関して、必要性の高い順番に並べたものである。

図からわかるように、「不正リスクマネジメント (FRM)」が第1位となり、2位が今回初めて項目に加えられた「GAIT (ITリスク評価のためのガイドライン)」、3位が「国際財務報告基準 (IFRS)」となっている。J-SOX 法関

係では「金融商品取引法」は昨年の7位から9位に、「財務報告に係る内部統制の基準、実施基準」が同じく9位から16位へと順位を下げている。J-SOX法関係は、2008年度から本番適用となっており、既に各社ともかなりの専門的知識を身につけてきたためと思われる。各社共通テーマに関する専門的能力に関しては、総じて必要性の高いもののスコアが低くなる傾向にあることがわかる。

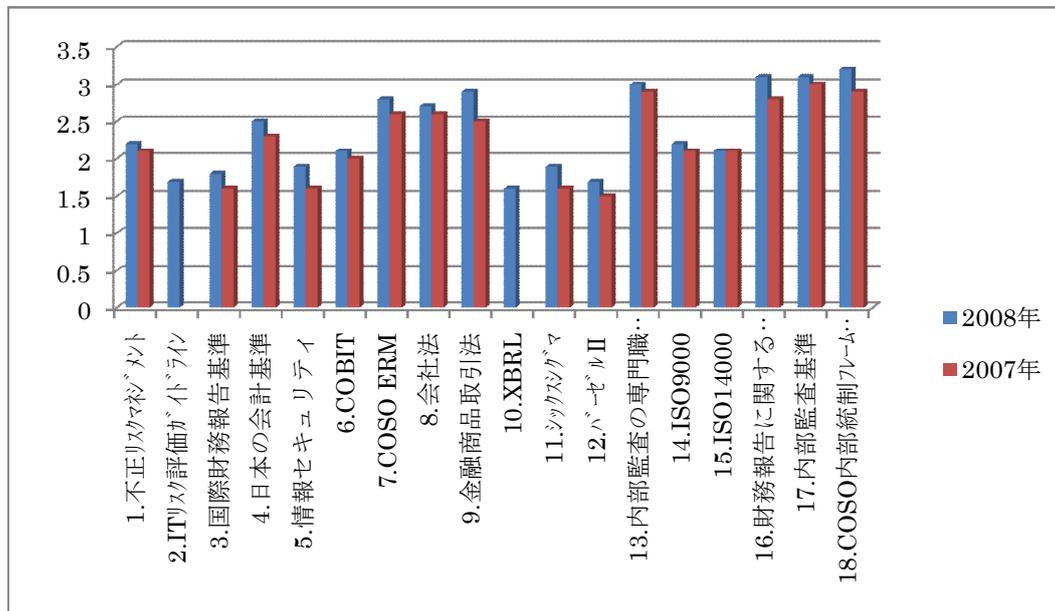


図7. 一般的な専門知識に関する全般的結果

(出典：「内部監査に必要な能力についてのサーベイ[2008年10月版]、Protiviti Japan」)

なお、現在日本内部監査協会が、内部監査専門職の能力の証明、養成を目的に設置している主要な専門的資格制度は、次の表の通りである。(出典：日本内部監査協会)

表11. 日本内部監査協会の内部監査に関する資格認定

資格	内容
CIA (Certified Internal Auditor/公認内部監査人)	IIA (内部監査人協会) が主催する内部監査人の唯一の国際資格。資格認定試験に合格し、実務経験等の要件を満たした者に授与される称号。日本においても、企業を取り巻く経営環境の激変により、近年内部監査の重要性が認識される中、内部監査人の能力の証明に対する要求が高まり、1999年11月から日本語化された。
CCSA(Certification in Control Self-Assessment /内部統制評価指導士)	企業における「リスク情報」やその管理体制について関心が高まるなかで、経営陣や内部監査人による組織のビジネスプロセスや内部統制の評価が、また企業内において経営目標や統制の理解を浸透させることが、近年重要なファクターとなっている。これを促進させる有力な手法として、CSA (Control Self-Assessment/コントロールの自己評価) が普及している。本資格は、CSAの実施に必要な知識、CSA実施に重要な役割を果たすファシリテーション・スキルの修得の証明を目的に IIA が設置した。2003年秋から日本語でも実施。
CFSA(Certified Financial Services Auditor/公認金融監査人)	銀行、証券、保険といった金融分野における監査の理論および実務に関する知識と熟練度を測定するための認定制度として、2002年より CFSA プログラムを開始した。2006年11月の試験より日本語受験を実現した。
内部監査士 (QIA)	協会発足当時より設置された認定資格で、内部監査業務に携わる人々を対象に、その能力向上を図ることを目的として、内部監査の理論・実務についての専門的な研修および修了論文の審査等により認定を行っている。認定講習会は、毎年、東京と大阪で開催され、資格審査委員会による審査がおこなわれ「内部監査士」の称号を授与している。
情報システム監査専門内部監査士 (QISIA)	情報処理技術・通信技術の急速な発展による情報化社会の出現によって、情報システムにかかわる監査の重要性はますます高まってきている。システム化の現状および将来にわたる総合的な検討・評価は、内部監査に課せられた職務として、その職責を十分に果たしていかなければならない。こうした目的で、情報システム監査の理論・実務についての研修の後、修了論文を提出し、資格審査委員会において審査がおこなわれ「情報システム監査専門内部監査士」の称号を授与している。
金融内部監査士認定試験	広く専門性が求められる内部監査業務の中でも特に金融分野に精通した内部監査の担当者の専門的能力について認定することを目的とした制度。金融内部監査士補および金融内部監査士の2段階により構成される。2003年から開始。

## 5.4. 責任と権限

内部監査部門の基本は、法的根拠に基づくものではなく、経営者からの要請に基づく任意監査である。経営者の意向に沿った企業内業務執行に関するモニタリングと改善勧告であるため、テーマ選定自体に一定の制約がかかることになる。そのための根拠は一般的に企業における「内部監査規程」により目的と意義、責任と権限等が定められているが、抽象的である。また、内部監査実施においては、業務執行部門に支障とならないよう配慮する必要があるため、時期や内容の深さ等においても一定の制約を受ける。

また、内部監査業務の実務は、内部監査部門長をリーダーとして実施するため、責任と権限において自ずと限界が出てくる。例えば「企業機密事項」、「経営者専管事項」、「直属上司の専管事項」等の経営上層部に関するテーマに関しては、立ち入ることが難しい。これらに対しては外部監査や監査役監査に委ねることになる。一般に重大な不祥事には、経営者が関与していることが多く、内部監査だけでは企業グループにおける経営者が関与するような大規模な不祥事を防止することは難しい。

## 6. 内部監査業務の改革

### 6-1. 独立性

内部監査部門の独立性を高めるために、内部監査部門長等の人事考課は、人事部長ではなく直属の上司である社長または担当取締役が行うべきである。また、内部統制の体制整備並びに運用を司っている総務部門等とは、情報交換は良いが、お互いの業務に関して相反する役割を常に認識し、「内部統制の推進部門」と「推進状況を監査し、不備の改善提案を行う監査部門」としての独立性を確保しておく必要がある。このためグループ社員に対するセミナーの開催や企業グループ内への情報発信、啓蒙活動を継続的に実施していく必要がある。社内誌やグループ広報誌等にスペースを確保し、継続的な情報発信が有効となる。

### 6-2. 責任と権限

内部監査部門の責任は、企業グループにおける適切な内部監査を通して、企業価値の増大と健全かつ継続的發展等を阻害する重大なビジネス・リスクを速やかに発見し改善勧告を行うこと、ならびに既に顕在化しつつあるリスク（クライシス）に対しその被害を出来る限り小さくし、速やかに改善するよう助言することである。経営者の関与するような重大なビジネス・リスクに関しては、直接内部監査部門が関与することが難しいため、そのような兆候をつかんだ場合には、常勤監査役や監査役会等との連携を図り、速やかに実効的な監査を実施する必要がある。

### 6-3. 内部監査機能と IT

内部監査機能と IT に関しては、次の2つの側面から対応すべきである。

#### (1) 内部監査機能を IT の活用によって効率化し、効果的な結果を導出

監査計画の策定、監査手続きの実施（監査証跡の入手）、監査結果の報告、監査結果のフォローアップといった各局面において IT を活用し、極めて詳細かつ労働集約的な内部監査業務の有効性と効率性を向上させることである。IT の活用は監査業務の効率化だけでなく監査機能の品質管理としても重要な意味を持つようになってきた。近年は、監査業務の個別プロセスだけでなくトータルの業務プロセス、ワークフローの効率化を行う BPM (Business Process Modeling)、SOA(Service Oriented Architecture) 対応ソフトも出てきており、各社の実情を踏まえ導入目的を明確化した上で、総合的な業務システムの効率化、品質管理のために積極的に IT を導入することが望まれる。

#### (2) 内部監査機能として IT システム監査の推進

現在事業体の各経済活動は、IT の利用を抜きには考えられなくなってきた。一方、金融機関や事業会社における情報システムのトラブルも増加している。さらに、取引先だけでなく、一般消費者にも直接的な迷惑をかける事態も増加している。このため、IT を利用して構築される情報システムを内部監査の対象にし、情報システム監査、個人情報保護法監査並びに情報セキュリティ監査等の分野を内部監査部門が通常の監査業務の一環として監査し、その有効性評価を行う動きが出てきた。

さらに、2008年4月期から始まった「金融商品取引法」における IT 全般統制監査、IT 業務処理統制監査等の IT

統制に関する監査の要請を受けて、従来情報システム部門等で実施していた情報システムに関する IT 統制監査を、各社の内部監査部門において実施する会社が増えてきた。このため、IT の専門的な内容が分かる人材を確保し、今後とも継続的に IT システムに関する内部監査を推進していくことが望まれる。

次に、IT 監査のための国内外の代表的な IT 統制の管理基準を示す。

表12. 国内外の代表的な IT 統制管理基準

代表的な枠組み	策定者等	枠組みの範囲
システム管理基準	経済産業省	IT 統制全般
COBIT(第4版)	IT ガバナンス協会	
企業改革法遵守のための IT 統制目標(第2版)	IT ガバナンス協会	財務報告に係る IT 統制
IT 委員会報告第3号(※)	日本公認会計士協会	
情報セキュリティ管理基準	経済産業省	IT のセキュリティ管理
JISQ27002	日本工業規格	
ISO/IEC 20000:2005 Information technology-Service management	ISO/IEC	IT の運用管理
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	英国商務局	

(※)IT 委員会報告第3号 「財務諸表監査における情報技術 (IT) を利用した情報システムに関する重要な虚偽表示リスクの評価及び評価したリスクに対する監査人の手続について」(平成18年3月17日改定)

(出典：システム管理基準 追補版 付録1.他)

#### 6.4. 内部監査の品質向上

内部監査機能の中での独立性の評価並びに監査業務自体の品質評価に関して、今後は、何らかの保証を得ることが求められると思われる。IIA の基準 1300「品質保証・改善プログラム」では、次のように規定されている。

『内部監査部門長は、内部監査部門にかかるすべての問題を網羅し、その有効性を継続的に監視する品質の保証・改善プログラムを作成し、維持しなければならない。このプログラムは、定期的な内部および外部の品質評価と、内部での持続的な監視を含まなければならない。それぞれのプログラムは、内部監査部門が組織体の運営に価値を付加し、また改善することに役立ち、内部監査部門が基準および「倫理綱要」を遵守していることの保証を与えるように設計されなければならない。』

「内部評価」は、組織体内部での品質保証及び改善プログラムの点検業務である。継続して行われるレビューは、それぞれの監査業務の監督ないし品質保証プログラムに実装された要求事項を満足する必要がある。

一方「外部評価」は、組織体外部の専門家、有資格者、独立機関等による評価であり、IIA の実践要綱によると、『5年ごとに、少なくとも1度の外部評価を実施しなければならない。外部評価を実施した年については、定期的な内部評価の実施は免除される。』とされている。

これら品質評価は、実態としての監査計画、内部監査業務だけでなく、取締役会や経営トップの内部監査機能に対する期待への対応、監査目標と経営戦略との整合等も含まれている。なお、IIA の実践要綱では、通常の外部評価に加え、「独立の正当化を伴う自己評価」を外部評価として認めている。

#### 6.5. グループガバナンス

現在企業は連結経営を基本とし、内部統制の仕組みやモニタリング機能、リスク管理機能も、グループ全体で推進している。このためグループにおける一社、一部門でもせい弱性の高い、あるいは成熟度の低いところがあれば、グループとしての内部統制の水準も低下する。

このため、ステークホルダー満足度を高め、継続的に企業価値を向上させていくためには、今後ともグループを挙げたコーポレート・ガバナンス体制を確立し、三様監査の機能を有機的に連携強化させ、グループとしての内部

統制の水準を継続的に向上させていく必要がある。

## 7. むすび

以上、内部監査業務の必要性、目的、概要と課題並びに対策に関して述べてきた。現在の社会環境は非常に複雑かつ変化の激しい時代を迎えている。社会に起こる様々な大きな経済活動も、1年前でも予測すらできなかった事柄が、毎年のように起こっている。不確実性のある社会において、如何に最新の生きた情報を収集し、あらゆる事態を想定しながら、適切にリスクマネジメントを行い、意思決定を行っていくかが、企業にとって強く求められている。このため、状況を客観的に判断し、持ち得る最大限の情報で将来を予測し、リスク分析とビジネスチャンスの評価を迅速に行う必要がある。

さらに、近年各企業は、物言う株主を中心とするステークホルダーからの要請に基づき、企業価値の持続的向上に向け透明性の高い経営を求められている。継続的な利益増加策だけでなくコンプライアンスを重視した経営、内部統制と一体となったリスクマネジメント体制の強化が必要となる。マーケティングの分野でも顧客と双方向の繋がりを重視するコーポレート・コミュニケーションの必要性が叫ばれている。

経営戦略的には、先の見えにくい市場、経営環境の激変する企業環境において、コア事業の市場競争力強化と共に、ステークホルダー満足度を高めるためにも、企業グループにおける内部統制の強化と適切な内部監査が重要な要素となってくる。

### 参考文献：

1. 「内部監査人協会 専門職的实施のフレームワーク」(倫理要綱、内部監査の専門職的实施の国際基準、実践要綱)、日本内部監査協会、2006年7月1日
2. 「2007年監査白書」—第16回監査総合実態調査—、社団法人日本内部監査協会、2008年5月30日発行
3. 「内部監査の取り組み状況に関するアンケート調査結果<詳細版>」、社団法人日本内部監査協会、2008年7月
4. Protiviti Japan Report 「内部監査に必要な能力についてのサーベイ」[2008年10月版]
5. 「内部統制と内部監査」【増補版】、川村慎一著、同文館出版株式会社、平成20年9月15日
6. 「内部監査機能」—管理の視点からのアプローチ—、松井孝之編著、平成19年2月20日
7. 「概説内部監査」、—内部監査人協会「専門職的实施のフレームワークからのアプローチ」、島崎主税著、株式会社税務経理協会、平成20年6月20日
8. 「図解 一番はじめに読む内部監査の本」、久保恵一監修、野坂晃史、仁木一彦、三好直樹著、東洋経済新報社、2008年8月19日
9. 「ストーリーでわかる内部監査態勢の構築」榎本成一、天野雄介著、同文館出版株式会社、平成19年7月25日
10. 「リスクマネジメントシステム」、鈴木敏正、日刊工業新聞社、2003年10月
11. 「富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査」、東洋経済新報社、2004年
12. 「監査役監査基準」、日本監査役協会、2004年2月
13. 「内部監査基準」、日本内部監査協会、2004年6月

### 戸村の連載：『笑える内部統制ゼミナール』のご紹介

内部統制を楽しく読み解き、現実にかかる様々な事象を“内部統制メガネ”を通して解き明かす息抜きコーナーです。クレオのNEXT WISE サイトより。

<http://nextwise.jp/topics/closeup/magazine> 連載記事をご参照下さい。

## 【日本ERM経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

リスクマネジメントのコンサル現場からの基本的な理解を深める記事を頂戴しました。

### ERMコンサルティング現場レポート：ERM構築基礎編 初めてのリスク洗い出し

株式会社ビジネスブレイン太田昭和  
コンサルティング本部 パートナー  
日本ERM経営協会アドバイザー  
篠原 滋 (しのはら しげる)

昨年(2008年)中頃より、各方面の企業の皆様から「ERMについて説明して欲しい」「ERMを導入するためのセミナーの予定はないか」など統合的リスク管理のご要求・ご照会が増加しております。ご照会先の状況で共通していることは、今現在いわゆるJ-SOX対応を行っているがある程度運用が固まってきた(3月期決算の会社が多い)のでアフターJ-SOXとして、全社的観点からのリスク管理を検討したい、若しくは現在ERMの構築を始めているが推進状況・方向性についてアドバイスを受けたいたいという声です。

本稿では、ERM導入における背景と、従来型の個別リスク対応の課題解決について、一般事業会社でよくある現場事例の一部ではございますが、企業が進められた取り組み(特にP計画段階)とその留意点につきをご紹介しますので皆様業務の参考の一助となれば幸いです。

#### 1. はじめに

昨今、企業を取り巻く経営環境の変化における企業の社会的責任の増大やコンプライアンス経営の定着化、企業の不祥事・事故などリスク顕在化に対する危機意識の増幅によりますます企業のリスク管理に対する意識が高まっています。この環境下において企業の事業遂行に関する様々なリスクへの対応を行うためには、個別対応の従来型リスク管理方法ではなく全社的、網羅的にリスクを管理する体制と仕組みが求められています。

#### 2. 何故、全社的なリスク管理の体制や仕組みが必要か？

企業は従来より、顕在化したリスク個々に対しリスクの軽減や回避のため、様々な取り組みを行なっていますが、はたして全社レベルに浸透した活動となっているかについては疑問符がつくことが多いようです。また、グループ経営の観点からも全社各部門及びグループ会社全体を一単位としてリスク管理することが求められることは、会社法やいわゆるJ-SOXでの内部統制構築で経験したところです。万一、企業経営やグループ経営に重要な影響を及ぼしかねないリスク(以下、重要リスクという)が把握されず、それが顕在化したことによる企業運営に及ぼす影響が企業価値の大幅ダウンに繋がり得ることは幾多の事例が証明しています。

#### 3. ERM(統合的なリスク管理)の目的

統合的なリスク管理のキーワードは、全社的、網羅的にリスクを適正管理するということであり、その目的は企業全体の戦略策定に適用され、戦略目標達成のための合理的保証を与えるプロセスであるとCOSO-ERMフレームワークでも定義づけられています。これを言い換えれば企業に競争力をつけさせる為の基本となるべきプロセスが、ERM、統合的リスク管理であるともいえます。

参考:COSO-ERMフレームワークの定義

ERMは、事業体の取締役会、マネジメントその他の人達によって遂行され事業体全体の戦略策定に適用され、事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を特定して事業体のリスク取組姿勢に応じたリスク管理が実施できるように設計された、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるひとつのプロセスである。

#### 4. ERM 導入企業の背景とリスク意識の向上

ここ数年来、企業は会社法内部統制システム構築の一環として企業に要求された「損失の危険の管理に関する事項」に対しリスク管理体制を整備したことや、いわゆる J-SOX 対応でリスク管理と一体となった内部統制構築を行ってまいりました。このことで特に経営層においてリスクに対する取り組み意識が以前にも増して一層高まり、企業の自主的取り組みとして全社的なリスク管理に進展するケースが目立っております。この企業におけるリスク管理の進展を内部統制構築と情報開示の両側面から見てみますと、

##### ①中期計画としてリスク管理体制を整備(J-SOX 対応→全社リスク管理対応)を行う場合

まずは体制面及びコスト面の双方より、いわゆる J-SOX 対応で決算財務に関するリスクを優先対応し適正な財務報告を担保することを行いました。当然決算財務リスク以外にも自社及び自社グループの事業を遂行することに係るリスクは存在するため、アフター J-SOX の対応として全社のリスクを漏れなく管理する方法として統合的なリスク管理である ERM に取り組むケースが比較的多いようです。構築体制の例としては、職制上のリスク管理部門を明確とし(リスク統括部の新設、経営企画部、総務部など既存部門に分掌追加など)、具体的構築作業は全社プロジェクトチームを発足しそれを行いました。

##### ②企業情報開示の一環であるリスク情報開示のため全社リスク管理対応を行う場合

リスク管理体制や内部管理体制の脆弱性を要因とする企業不祥事・事故など対岸の火事では済まされないリスク対応の悪しき事例が多発しています。これを自社又は自社グループに置き換えて見ると果たしてどうかと自問自答する企業が多いのも事実です。企業は有価証券報告書におけるリスク情報やリスク管理の体制について適正な企業情報開示を行うことが求められております。いわゆる J-SOX 対応以前から、事前に顕在化したリスク対応や潜在的な事業遂行にかかわるリスクを認識しいかに縮小化を図るべく対応しているかについてのリスク情報の開示は、企業価値防衛の手段としても重要であります。構築体制については、上記①とほぼ同様のケースが一般的です。

#### 5. リスクへの部分最適から全体最適化へ

リスク管理手法の進展から見てみると、従来型の個別リスク対応ではリスクに対し部分最適までしか到達できないため、ERM 構築により統合的なリスク管理を行うことでリスクに対する全体最適化を図ることが可能となります。では統合的なリスク管理を行うことにより、従来型の個別リスク対応のどのような課題が解決されるのでしょうか？個別リスク対応の主な課題として、重要リスクに漏れがあるのでは(リスク非網羅性)、リスク対応のための適切なコスト配分に疑問(リスク評価の脆弱性)、部門またがりリスクは誰が管理するか不明(リスク管理主体性欠如)、戦略目標以外のものが重要リスクに(戦略目標ひも付欠如)、リスクの管理レベルにバラツキ(統一基準・ルール欠如)などが挙げられます。

##### ⇒図. 1 従来型リスク管理の課題

また、部門別・リスク別にリスク選定状況を見るとその課題が可視化されてきます。主な課題として、部門またがりや境界線リスクは誰が管理するか(リスク管理主体性欠如)、リスクの選定漏れ(リスク非網羅性)、IT 部門の置き去り(部門間の非公平性)などが挙げられます。

##### ⇒図. 2 従来型リスク選定の一例

#### 6. ERM の取り組みに関する留意事項

従来の形での部分最適をイメージした個別リスク対応企業や会社法対応によりとりあえず全社リスク管理体制をとっている企業など、企業におけるリスクマネジメントの成熟度によりリスク管理への取り組み状況には違いがあります。また、ERM についてはこれが ERM であるとの明確な定義(法的要求事項など明文化されたもの)はありませんので、構築企業サイドに必要なフレームワークや要件を設定することが必要となります。

(注: COSO-ERM フレームワーク定義参照)

今回取り上げる事例は、初めて全社的な観点からリスク管理を行う企業のケースです。特に初めて取り組む場合の留意点は、まずはふろしきを広げ過ぎず、身の丈にあった仕組み・体制を考え、中期的視点による段階的対応スケ

ジュールを検討することです。またグループ全体をリスク管理対象として捉える場合は、第一段階では本社を実施し、その後各グループ会社を対象とする多段階方式を検討されることをお勧めいたします。理想としては本社部門及びグループ会社1・2社をパイロット対象として実施しその状況を踏まえて全社展開を考慮することが望まれます。

ERM 構築手順で計画策定の最初は、リスクの洗い出しを行います。留意点として、ボタンの掛け違いを防止するためリスクの洗い出し作業前に必ず前提条件をよく吟味し固めることが重要です。

→このことは基本事項ではありますが、計画段階で一番多い進捗停滞要因は甘い前提条件に起因したものが多いためと思われれます。

### ⇒図. 3 ERM(統括的リスク管理)構築のポイント

「当社では、千個近くのリスクを洗い出したがその後どのように分析・評価していいか現在作業を停止して考慮中・・・」「洗い出すべきリスクの分類方法が不明瞭・・・」などと前提条件に関するボタンの掛け違いが要因となった苦渋な発言をよく耳にいたします。

この苦戦要因としてはリスクの定義や洗い出しルールが抽象的であるまま、現場(各部門またはグループ各社)にリスク洗い出しルールを提示し作業させた結果、リスク区分や分類要件に統一性がなくバラツキのあるリスク選定やリスク以外の「課題」までもが洗い出され、そのまま無理やり取りまとめざるを得なくなっている状況です。始末が悪いことにボタンの掛け違いかどうかは最終取りまとめ局面に近づかないと気がつかないことが多いので特に留意が必要です。基本的事項ですが、そもそも今回洗い出しを行うためのリスク要件は何かなどの「リスクの定義」から入ることを忘れていて、リスク洗い出しツールであるアンケート用紙や報告書の策定作業指示で「各部門のリスクで影響の大きいものから順にならべて報告を・・・」などとされたケースがこれにあたります。この場合洗い出し作業時間が長期にわたり、洗い出されたリスク量がまた膨大のため、リスク分析・評価に至るまでの整理段階で苦戦することになります。場合によってはボタンの掛け直しとしてリスクの洗い出しのやり直し(手戻り)が必要となるケースもあると思われれますが、手戻りはこのP:計画段階ではあるものだと認識にたつてある程度余裕をもって事前に計画されることをお勧めいたします。

初めてのリスク洗い出しを成功に導くポイントは、①まず「今回洗い出し対象とするリスクは、あなたの部門の戦略目標達成を阻害する事象(マイナス要因)のことです」などリスク定義を固めます。②その際、自部門(グループ会社の場合は自社)の戦略目標を整理しその目標とリンクしたリスクを洗い出す方法をとるのがよいでしょう。③リスクの区分、分類やサイズについても事前の要件設定が必要となります。また、事務局サイドで想定されるリスク例をアンケート用紙と併せて配布するのほひとつの方法ですが、リスク例はあくまで参考情報でありこのリスク例から選定することだと誤解されないよう留意が必要です。ここで重要なことはERMの定義・目的を必ず意識して前提を設定しているかです。具体的にはERMでは戦略目標と整合性をとることが求められておりますので、必ず戦略目標の整理→当該目標に対するリスクの順でリスク洗い出しを実施してください。要は現場作業者が迷わずスムーズに自部門のリスクを洗い出せるかどうかは、ERM定義を意識した明確な前提要件の設定にかかっています。

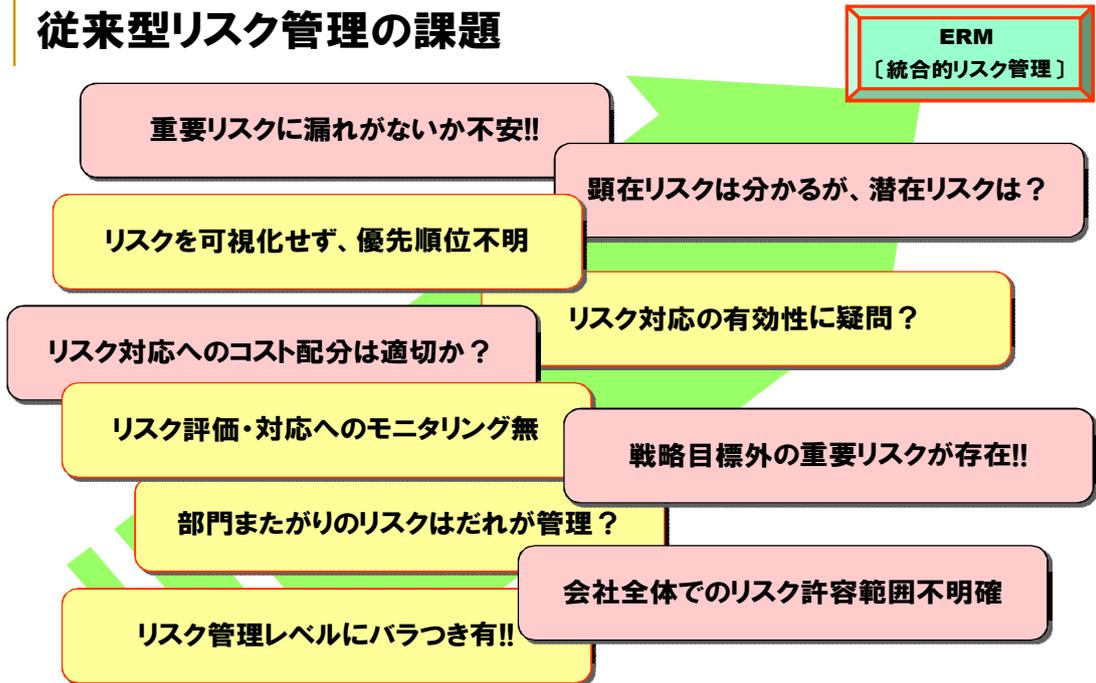
※参考：リスク洗い出し手法としては以上のアンケート調査方式とリスク関連部門担当者が集合して討議を行うグループワーク方式とがあり、お互いにメリット・デメリットが存在します。アンケート調査ではリスク洗い出しでリスクの網羅性は確保できますが、先述の前提要件の正しい設定がカギとなります。一般的には、第一段階はリスクの網羅性確保を目的としたアンケート方式でリスクを洗い出し、第二段階のリスク分析・評価を行う際、特に重要リスクとして位置づけを行う時は各部門のリスク担当者によるグループワーク方式で行うところが多いようです。

### ⇒図. 4 ERM リスク洗い出しのポイント

### ⇒図. 5 ERM リスク分類のポイント

手戻りは必ずあるとの前提でリスク洗い出しからリスク分析や評価を行うこと。ここをクリアできなければ実効性のあるERMの構築は見えてきません。また、現場サイドでの作業付加は相当なものとなり「J-SOXが終わったら今度はERMか」と抵抗感を持たれるケースもあるようですが、従来からのリスク管理に対する企業の取り組み姿勢や地道な啓蒙活動の繰り返しにより、リスクマネジメントの基本的取り組みを念頭においた前向きな対応を期待いたしております。

## 従来型リスク管理の課題

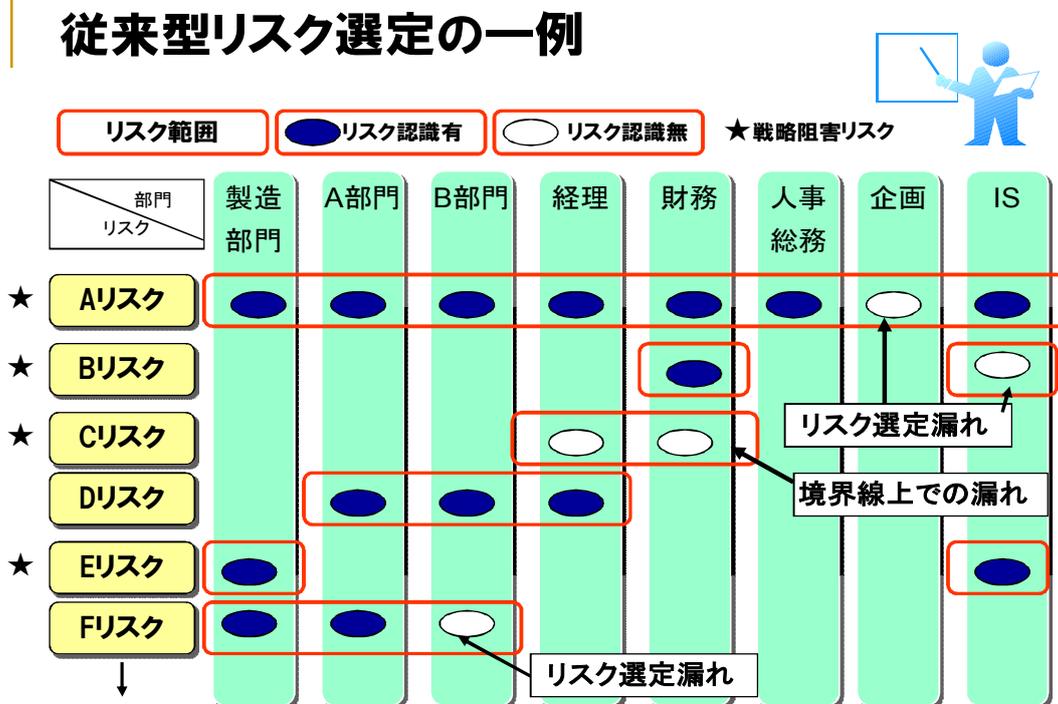


All Rights Reserved, © Copyright : BBS 2008

図. 1



## 従来型リスク選定の一例

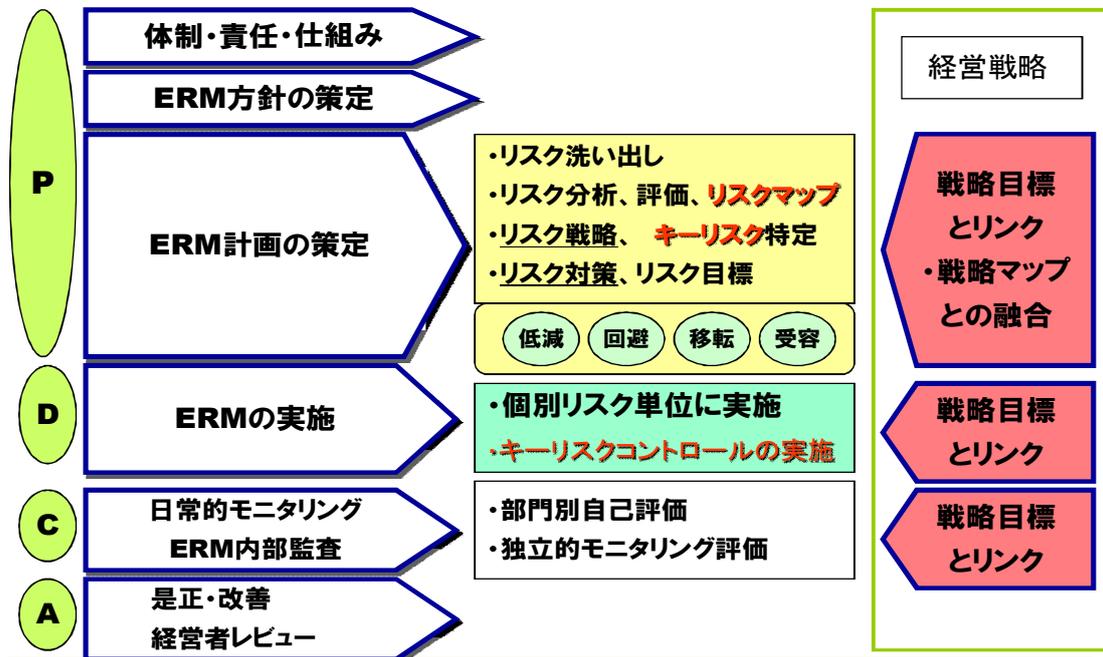


All Rights Reserved, © Copyright : BBS 2008

図. 2



## ERM [ 統合的リスク管理 ] 構築のポイント

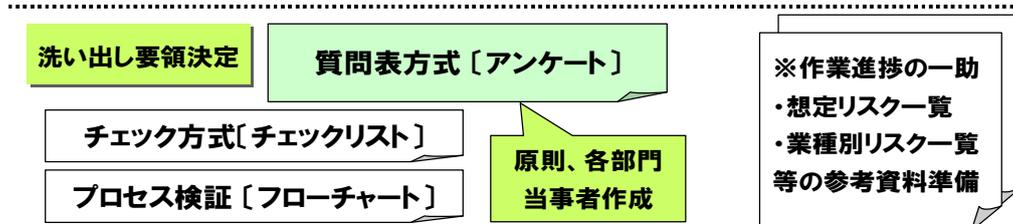
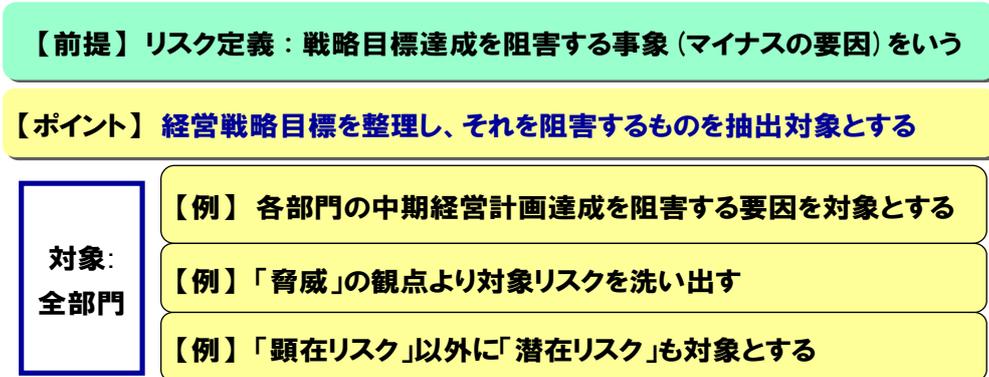


All Rights Reserved, ©Copyright : BBS 2008

図. 3

BBS 経営脳科学 榎本昭利  
Business Brain Showa-ota Inc.

## ERM [ リスクの洗い出し ] のポイント



All Rights Reserved, ©Copyright : BBS 2008

図. 4

BBS 経営脳科学 榎本昭利  
Business Brain Showa-ota Inc.

## ERM [リスクの分類]のポイント

〔リスク分類〕 前提として階層別に、ある程度レベル感統一が必要

〔分類のポイント〕

・小区分⇒中分類⇒大分類と詳細レベルより持ち上げ方式で特定する

〔分類の例〕

- ・小区分 A-1.情報システムダウン A-2.情報システム誤作動
- ・中分類 A.情報システムリスク B.情報セキュリティリスク
- ・大分類 情報リスク

〔分類の例〕

- ・小区分 C-1.地震により会社設備破壊 C-2.地震により事務所倒壊
- ・中分類 C.地震リスク
- ・大分類 自然災害リスク

All Rights Reserved, ©Copyright : BBS 2008

図. 5

BBS 経営脳ブレイン太田昭利  
Business Brain Showaota Inc.

戸村が BS 朝日「賢者の選択」にて注目のコンサルタントとして紹介されました



NHK 総合の世直しバラエティー番組「カンゴロンゴ」において、内部統制コンテンツの提供・番組制作指導も行いました。

## 【日本ERM経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

BCMの国際的なスペシャリスト篠原様からの  
貴重なご寄稿を頂きました。

## BS25999／マネジメントシステムで事業継続性の向上を

### BCM ベストプラクティスから第三者認証用規格へ

#### ～国際規格の潮流～

BCI 日本支部代表

株式会社インターリスク総研 研究開発部 主任研究員

日本ERM経営協会アドバイザー

篠原 雅道

#### 1. はじめに ～国際動向～

2006年11月28日、英国規格協会から、事業継続マネジメント（BCM）を実現するためのガイダンス規格「BS25999-1（英国規格 25999-1）」が発行された。「BS25999-1」は、BCMのベストプラクティスと称され、世界のBCMの優れた規範の集大成といえる。本規格の発行の目的は、「組織内におけるBCMの理解、発展および実施の基礎となること」と、「企業間取引および顧客と企業間の取引を確かなものにする」とである。そのために必要なBCMの定義やBCM取り組みのフレームワーク、取り組み方法などを説明している。BCMの構築はもちろん、すでにBCMを導入している組織であれば、その実効性を推し量る“ものさし”として使うこともできる。

「BS25999-1」に続き、2007年11月20日に、同協会から、第三者認証用規格の「BS25999-2（英国規格 25999-2）」が発行された。本規格は、事業継続マネジメントシステムの第三者認証規格である。

#### <英国規格 BS25999 の構成>

パート1：Code of Practice（実践規範；ベストプラクティス）2006年11月発行

パート2：Specification（仕様書）2007年11月発行、第三者認証用規格

（対訳版は、日本規格協会から発行されている）

英国国内のみならず国際的に認知・評価されている規格のため、企業の関心は世界的に高くなっている。既に同規格が発行される前から、約120の企業が認証取得を予定し、さらに数百の企業が認証取得の検討を進めていたといわれており、BS25999-2が発行されたと同時に、英国規格協会から2社が認証を取得した。これまで約60社の企業や政府系機関が認証を取得した。現在、世界的に約300社の企業が認証取得を決定し、認証審査を待つ状況にあるという。また英国では、消防や警察当局などの行政が認証取得を検討しており、一方米国でも米国規格協会が中心になってBS25999-2をベースに国内規格化が進んでいる。発行されて間もない規格が、このように急速に普及することは初めてのことであり、企業や政府の関心が高い証左であろう。

日本でも、民間企業、政府系機関の認証取得数が増加している。インターリスク総研が、2008年2月に日本の全上場企業を対象に動向調査した結果、約12%の企業が、英国規格の認証取得を決定、若しくは前向きに検討していることが判明した。これに対応するように、日本では、日本情報処理開発協会（JIDEC）がBCMS適合性評価制度（第三者認証制度）の実証を2008年8月から開始した。今後、BCMSの第三者認証取得を目指す組織は、最新動向に注視すべきだ。

一方、国際標準化機構（ISO）では、BCMの国際標準化（以下、IS化）の検討も進んでおり、本BS25999は、国際標準の有力候補である。IS化は2010年以降に制定される予定で、本ISについても第三者認証規格になるか検討されている。

## 2. 事業継続マネジメントシステム (BCMS) ～BS25999-2 について～

### (1) BS25999-2 の特徴と構成

今般発行された BS25999-2 の特徴を纏めると図表 1 の通りである。認証のための仕様なので、文章は極めて淡々と要求事項を定めている。また認証規格のパート 2 では、BCMS を構築する際、パート 1 のベストプラクティスを参照するよう記載されている。

#### <図表 1 : BS25999-2 の特徴>

- ・ 組織の規模や種類、性質に関わらず適用できる。
- ・ 第三者認証用規格である。
- ・ 他のマネジメントシステム規格との関連性が考慮されており、親和性が高いといえる。  
 – ISO9001 (品質マネジメント規格)、ISO14001 (環境マネジメントシステム規格)、  
 ISO17799 (情報セキュリティマネジメントシステム規格)
- ・ 特定のリスクに偏っていない。リスク選択は、組織の判断による。

さて、BS25999-1のベースになったのは、BCI(The Business Continuity Institute ; 事業継続協会)が発行したBCI Good Practice Guidelines (実践的なガイドライン)、米国のガイドラインNFPA1600、シンガポールの規格など世界で発行されているガイドラインである。これまでの経緯を以下の通り整理する。

2002年	BCIがGood Practice Guidelines (実践的なガイドライン) を発行。世界で始めてBCMIに関する包括的な概念・考え方を示した。
2003年	英国規格協会 (BSI) がBCIのGood Practice GuidelinesをベースにPAS56を発表。(英国では、実質BCMが英国規格前であることを世界に示した) PAS56は欧州で「規格のベストセラー」と言われ、日本では日本規格協会から日本語版が発行された)
2005年	BCIのGood Practice Guidelinesを政府・官公庁、主要産業界に活用してもらい、そのフィードバックを受け、BCIが同ガイドラインを全面改訂。BCMのノウハウの集大成と言われる。
2006年 11月	英国規格協会からBS25999-1が発行される。同内容は、米国やシンガポール、オーストラリアなどの規格も取り込む。本規格をISOに国際標準として活用するよう提案。
2007年 11月	英国規格協会からBS25999-2が発行される。
2008年	BCIから最新版のガイドラインが発行される

BS25999-1 のドラフト作成から正式な発行までは、BSI のもと委員会が立ち上がり、英国政府 (DTI、FSA)、BCI、AIRMIC(欧州のリスクマネジメント団体)、主要な産業界のメンバー約 35 名で幾度も議論が行われた。

### (2) 事業継続マネジメントシステム (BCMS) の構築 ～BS25999-2 から～

BS25999-2 は、「事業継続マネジメントシステム (BCMS)」に対する第三者認証用規格であり、認証の対象はあくまでも「マネジメントシステム」である。BCMSは、大きく分けて BC(Business Continuity:事業継続)と MS (Management System:マネジメントシステム) という用語で構成されている。

BS25999-2 では、事業継続とマネジメントシステムを以下のように定義している。

2.3 事業継続

あらかじめ定めた受容可能なレベルで事業運営を継続するために、インシデント及び事業中断（混乱）に対して計画を立案し対応する、組織の戦略的及び戦術的な能力。

2.26 マネジメントシステム

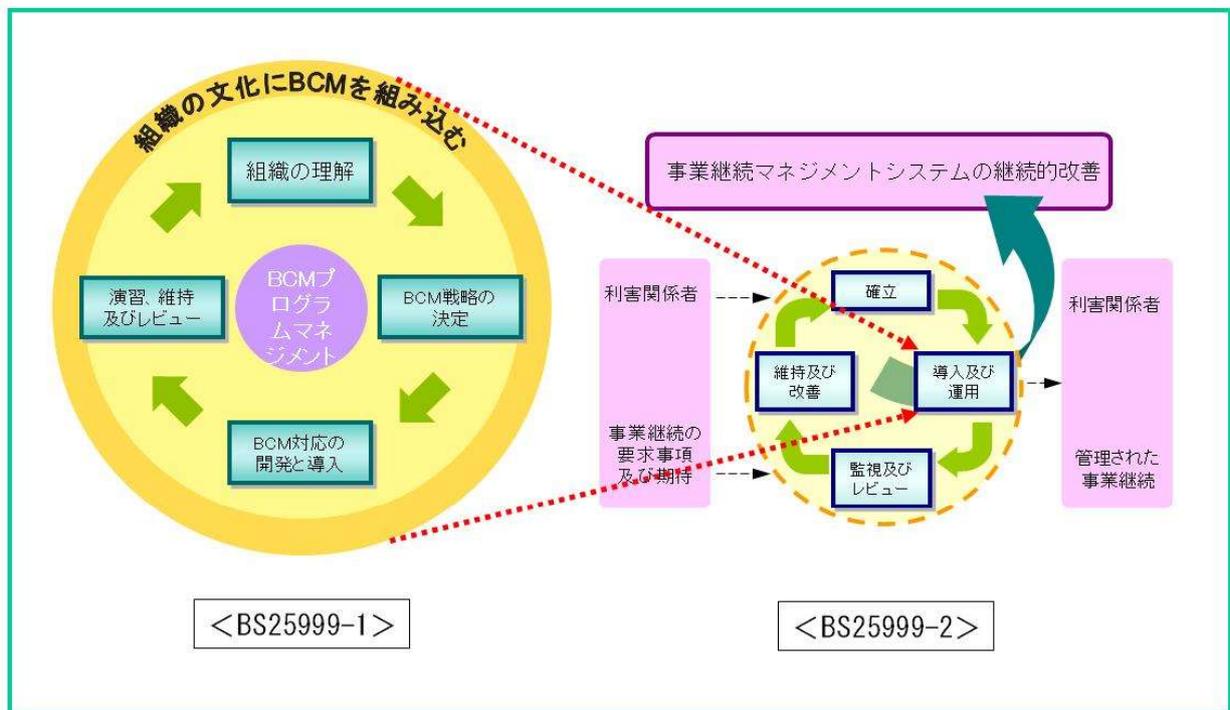
方針及び目標を定め、その目標を達成するためのシステム。

[BS EN ISO 9000:2005]

(BS25999-2:2007 2. 用語及び定義)

BCMS とは、「事業継続に関する組織の戦略的及び戦術的な能力を維持・向上していくためのマネジメントシステム」といえる。つまり、BCMS は事業継続の方針、目標を定め、その目標を達成するためのシステム（仕組み）を指す。

図表2 事業継続マネジメントシステム全体像



上記項目について、以下のような PDCA モデルを構築するよう、また継続的改善を求めている。

計画（確立）	組織の全般的方針および目的に従った結果を出すための、リスクマネジメント及び事業継続の改善に関連する事業継続の方針、目的、目標、管理手法および手順を確立する。
実行（導入及び運営）	事業継続の方針、管理手法、プロセス及び手順を導入し、運営する。
点検（監視及びレビュー）	事業継続の目的及び方針のパフォーマンスを監視し、レビューする。また、その結果をレビューのために経営陣に報告し、修正及び改善のための処置を決定し、承認する。
処置（維持及び改善）	マネジメントレビューの結果に基づいて予防処置及び是正処置を実施し、また BCMS の適用範囲並びに事業継続の方針及び目的を再評価することにより、BCMS を維持し、改善する。

<出典は全て British Standard, Business continuity management-Part2 : Specification>

### (3) BS25999-2/要求される主要文書

本 BS25999-2 で、文書化に関する要求事項はどのようなものがあるのか。  
同規格では、BCMS に関する「次のような側面をカバーする文書」を保有しなければならないと規定されている。

- BCMS の適用範囲及び目的、並びに手順
- BCM の方針
- 経営資源の提供
- BCM 要員の力量及び関連する教育・訓練記録
- 事業インパクト分析
- リスクアセスメント
- 事業継続戦略
- インシデント対応体制
- 事業継続計画およびインシデントマネジメント計画
- BCM の演習
- BCM の取組みの維持及びレビュー
- 内部監査
- BCMS のマネジメントレビュー
- 予防処置及び是正処置
- 継続的改善

(BS25999-2:2007 3.4 BCMS の文書及び記録)

また、BCMS が、効果的に運営されていることを明確に示すために、記録を確立および管理をしなければならない、そして BCMS 文書および記録の管理を明確にするために、文書化された手順を確立する必要がある。BCMS について要求事項は様々にあるが、事業継続計画 (BCP) に必要な要件が以下の通りである。インシデントマネジメント時、そして事業復旧・再開時に最低限必要な基礎情報である。文書フォームや体系などに関して特に指定はなく、各組織の考え方や規模などに応じた形で作成でき、柔軟性を保つことができる。

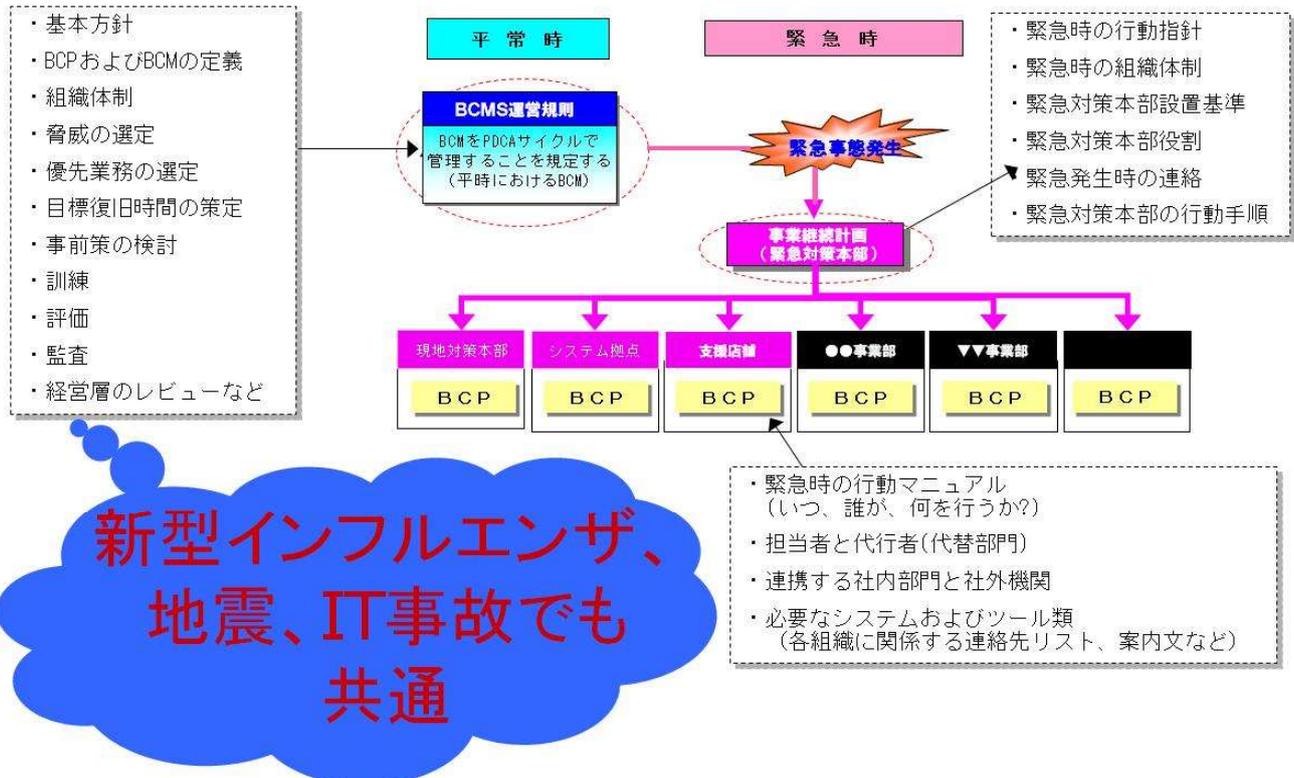
- 明確にされた連絡網
- 主要な職務及び参考情報
- インシデント発生時及びインシデント後に権限をもつ人員及びチームの明確な役割及び責任
- どのような状況においてどの個人が各計画を発動する権限をもつかに関するガイドライン及び基準
- 各計画を発動する方法
- 対応をサポートするために必要となる可能性のある関連機関、組織及び経営資源についての、代替案を伴った会合場所、最新の連絡先、及び動員のための詳細
- インシデントが終了したときに警戒態勢を解くためのプロセス
- すべての主要なステークホルダーのための重要な連絡先の詳細情報
- 次の事項に十分な配慮を払った、事業中断 (混乱) の直接の結果を管理するための詳細
  - 個人の福祉
  - 中断 (混乱) に対応するための戦略及び運用上の選択肢
  - 重要な活動のさらなる損失又は利用不能の防止
- 次の事項を含むインシデントマネジメントの詳細
  - インシデント発生時の問題を管理するための準備
  - 重要な活動の継続及び復旧を可能にするプロセス
- 組織が、いかにして、どのような状況下で、従業員及びその親族、主要なステークホルダー、及び緊急時の連絡先に周知するかの詳細
- 次の事項を含む、インシデント後の組織のメディア対応に関する詳細
  - インシデント発生時のコミュニケーション戦略
  - メディアに対する優先連絡窓口
  - メディアに対する声明文を作成するためのガイドラインやテンプレート
  - 適切な広報担当者
- インシデント、とった処置及び下された決定に関する主要な情報を記録する方法
- 実施すべき処置及び職務の詳細
- さまざまな時点での事業継続及び事業復旧に必要な経営資源の詳細
- 復旧すべき重要な活動に関する優先すべき目的、それらを復旧すべき期間及び各重要な活動に求められる復旧レベル

(BS25999-2: 2007 4.3.3 事業継続計画及びインシデントマネジメント計画)

#### (4) BCMS 文書の最終形

マネジメントシステムを構築することにより、全ての脅威に対し、事業の継続性を向上させていくことになる。つまり、事業継続性を向上させる PDCA サイクルをまわし、企業文化に根付かせることは、異なる脅威でも基本的には同じステップを踏むからだ。BCMS 文書は、具体的には以下ようになる。

図表3 BCMS文書体系(例) ~BCIのガイドラインから~



なお、BCMS でいうところのマネジメントシステムも、他の情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) や品質マネジメントシステム (QMS)、環境マネジメントシステム (EMS) などに用いられるマネジメントシステムと同等であり、統合運用も可能である。

また、構築した BCMS の実効性・確実性を高めるためにも、継続的な改善は欠かせない。そのためには、経営の関与 (マネジメントレビュー) は必要不可欠であり、一方で BCMS の取組みを継続的に最新の状態にしておき、「緊急時に使える」ように手配することは重要である。実効性を高める必要があることを忘れてはならない。

### 3. 日本企業の BCM 取組み動向調査結果

これまで、BS25999-2 をベースに、BCMS (事業継続マネジメントシステム) を説明した。

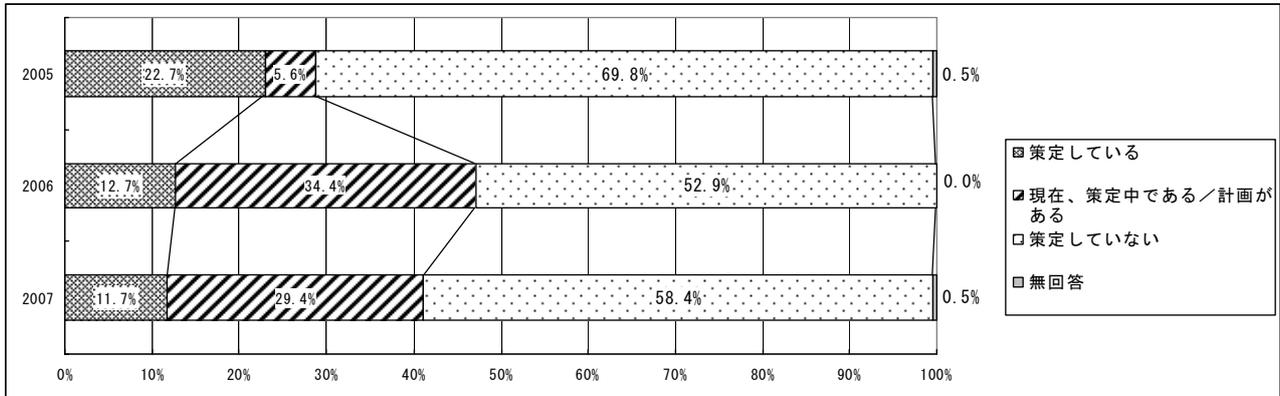
現状の日本企業の BCM への取組み動向はどうだろうか？ 以下では、2008 年 3 月に実施した「日本国内の上場企業への BCM 取組み」について調査を実施したので、そこから得られる知見をポイントとして整理した。

調査方法：質問紙郵送法  
 調査対象企業：日本国内全上場企業 3,949 社  
 回答総数：401 社  
 回答率：10.1%  
 調査期間：2008 年 2~3 月

(1) 事業継続計画 (BCP) の策定状況

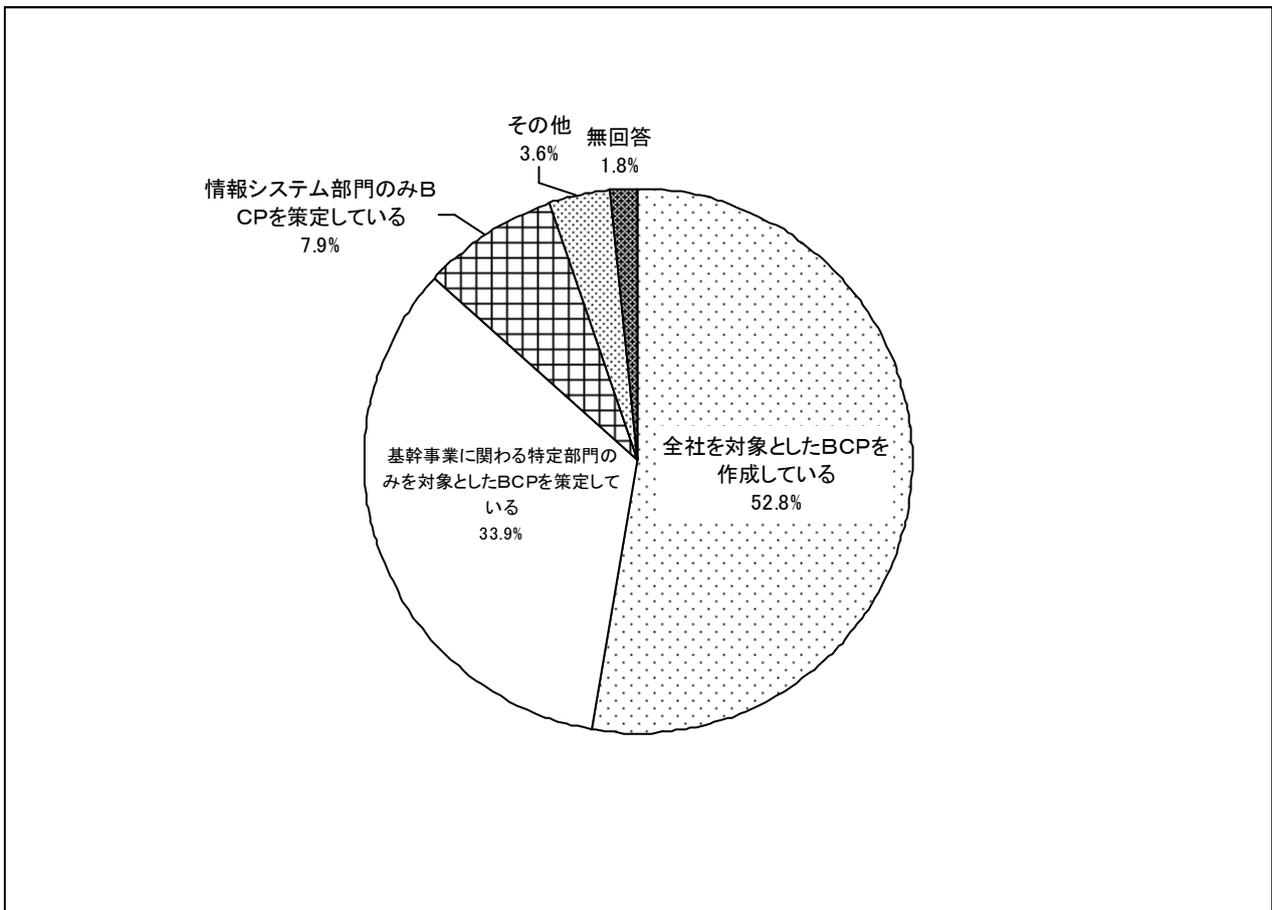
①全体

「BCPを策定している」企業の比率(11.7%)は、2006年時点とほぼ同じであった。「現在策定中である/計画がある」とした企業(以下「BCPに取り組んでいる企業」)の比率は、前回調査と比べて、若干減少した。



業種別に分析すると、製造業全体では、48.8%の企業が策定している、若しくは策定中である。今回調査では、製造業でBCP策定が進んでいる業界として食品製造業(63.7%が策定済/策定中)が挙げられる。非製造業全体では、37.6%の企業が策定している。若しくは策定中である。今回調査において、非製造業の中でBCP策定が進んでいる業界としては、銀行業(90.9%が策定済/策定中)、証券業(66.6%が策定済/策定中)が挙げられた。連結売上規模別に検討すると、売上が高い企業になるほど、BCPに取り組んでいる率が高くなる。

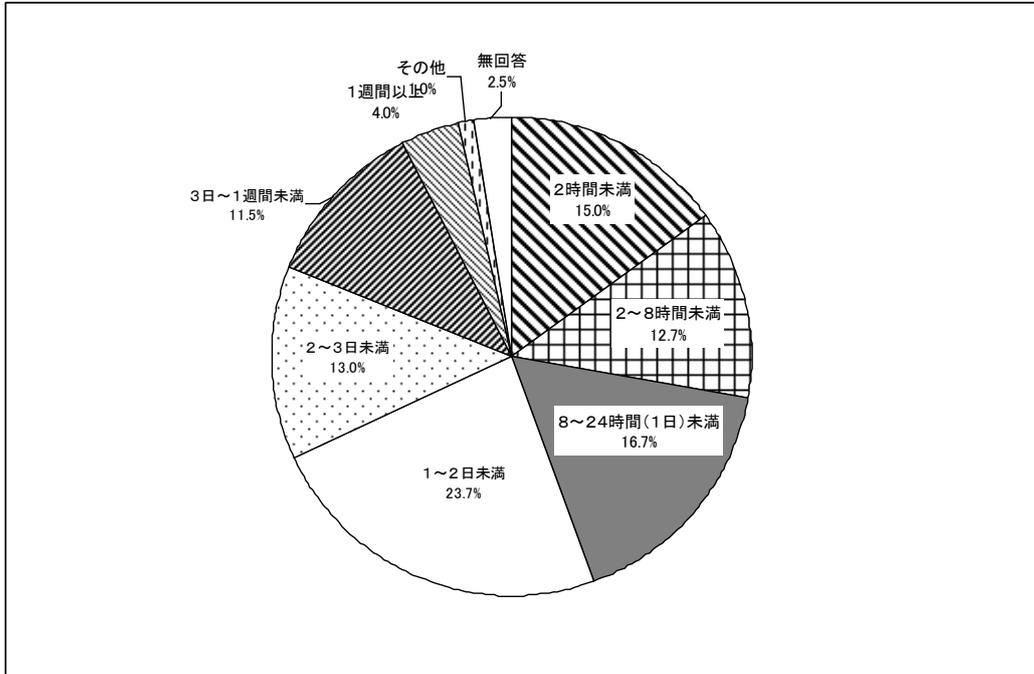
②BCPの対象



全社を対象としたBCPに取り組んでいる企業は、52.8%であった。製造業/非製造業で比べると、非製造業の方が全社を対象としたBCPを作成している企業の比率が高い。これは、例えば製造業では工場ごとに運営の独立性が高いためだと推測される。全社を対象としたBCPを策定している企業の比率がもっとも高いのは銀行業（100%）であった。

## (2) 基幹業務について

### ①基幹業務が停止した場合に許容できる停止時間



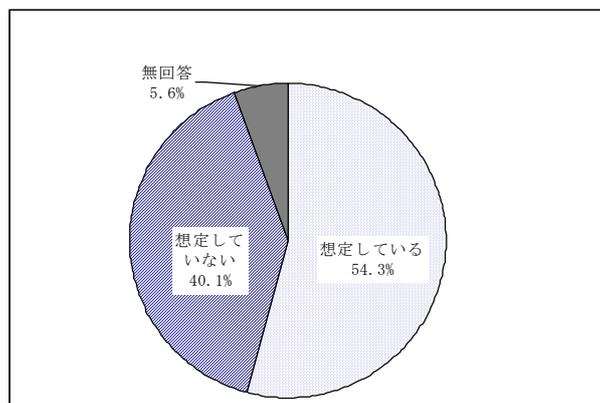
★基幹業務：企業存続にとって最も重要な業務。例えば、その業務が停止すると、財務上致命的な影響を与えたり、ブランドイメージや顧客/社会との関係悪化を生じさせる業務

許容停止時間を「24時間（1日）未満」と回答した企業は、全体の44.4%であった。2006年時点と比較すると、許容される停止時間は短くなる傾向が強まっている。製造業と非製造業で比べると、許容停止時間は、一般的に非製造業の方が短い。これは、以下の要因が考えられる。

- ・ 非製造業の中でも、銀行業、流通業、卸売業といったサービス業では、サービスの消費不可分性から、業務の停止は即顧客へ影響を及ぼすことになる。特に、銀行業はすべての企業が1日未満と回答している
- ・ 製造業では、在庫による緩衝などが考えられ、業務の停止が即顧客に影響を与えるとは限らない場合がある。

## (3) 代替拠点を活用した事業継続について

緊急時に代替拠点で事業継続を行うと回答した企業は、全体の54.3%であった。



業種別に見ると、医薬品製造業、商社の2業種では100%の企業が災害発生時に平常時とは異なる場所で業務を継続させることを想定していることが目立つ。

#### ＜新型インフルエンザと事業継続＞

インフルエンザは、文字通りインフルエンザウイルスに感染することによって起こる病気であり、基本的には鳥から鳥、あるいはヒトからヒトというように同種の生物間で感染するものである。現在アジアから欧州にかけて流行している鳥インフルエンザは、感染したニワトリ、カモなどが重篤な症状をきたし死亡するもので、「高病原性鳥インフルエンザ」と呼ばれている。

この鳥インフルエンザに人間が感染して死亡するケースも増えているが、これは鳥と密度の濃い接触をした場合に、感染したものと考えられている。この高い毒性を示す高病原性鳥インフルエンザのウイルスが、流行の過程でヒトや鳥類などの体内で突然変異を起こしヒトからヒトに感染する新型インフルエンザとなった場合、問題は非常に深刻である。この新型インフルエンザが発生した場合、基本的にすべての人間は、そのウイルスに免疫を持たないため世界的な大流行が考えられ、これをパンデミックと呼ぶ。

インフルエンザウイルスが、その抗原性を少しずつ変化させる中で突然変異し、過去にも世界的大流行を起こした例がある。1918年に発生したスペインインフルエンザ大流行が最大で、世界中で約6億人が感染し、約4,000万人が死亡したとされており、日本でも約39万人が死亡と推定されている。またその後も1957年のアジアインフルエンザ、1968年の香港インフルエンザの世界的大流行があった。新型インフルエンザは10年から40年周期で流行するとされており、アジアインフルエンザ、香港インフルエンザの流行から40～50年を経過した現在、新型インフルエンザがいつ出現するか予断を許さない。

国は、過去に起こったインフルエンザの世界的大流行のデータをもとに、今後新型インフルエンザが発生した場合の被害予測を発表している。そこでは国民の25%が感染するとし、入院患者数は約200万人、死亡者数は約64万人と推計している。しかし東京都では都民の感染率を30%とみている。そして、鳥インフルエンザが新型インフルエンザに変異した後も、強い毒性と高い致死率を持ち続けた場合は、その被害の大きさはさらに甚大なものとなる。

企業など組織にとって、新型インフルエンザは事業を停止させる大きな脅威として現在認識されている。2008年7月30日に厚生労働省から、「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン（改定案）」が公表され、同年11月に確定した。現在新型インフルエンザを想定したBCPの作成を進める企業が急増している。事業の継続を行う従業員の安全を確保する感染予防策を徹底しながら、緊急事態に対するBCPを作成しパンデミックに備える必要がある。「感染予防策」と「事業継続」は、企業の新型インフルエンザ対策における2つの重要な柱である。

#### 4. 組織として、BS25999をどう活用するか

すでに、BCM第三者認証取得を完了した企業も複数存在し、また認証取得に向けて取り組んでいる日本企業も多数いる。企業のゴーイング・コンサーン、つまり事業継続性を向上させる仕組み作りを規定する規格であることから、今後多くの日本企業が関心を寄せることになるであろう。また、取引先などステークホルダーへのアピールなどにも活用できる。企業は、国際的に認知されている規格を、目的に応じて活用していくことが望まれる。たとえば、国際的な規格の認知がさらに進めば、企業間同士でコミュニケーションが円滑化され、ひいてはサプライチェーン全体の事業継続性を向上させることができる。また、自社のBCMの取組みに抜け・漏れがないか確認することができる一方で、同じ基準で取引先のBCMの状況をチェックすることも可能になる。事業継続性を向上させることを目的に、BCMを構築し、そして継続的改善をしていった結果、認証取得のレベルにあった、という姿が望ましいことかもしれない。

##### 〔参考文献〕

- ・ British Standard, Business continuity management-Part1 : Code of Practice(BSI, November 2006)
- ・ British Standard, Business continuity management-Part2 : Specification(BSI, November 2007)
- ・ BCI Business Continuity Management Good Practice Guidelines 2008(BCI,2008)
- ・ 第3回事業継続マネジメント (BCM) に関する日本企業の実態調査報告書 (インターリスク総研, 2008年10月)

## 【日本ERM経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

小会の常連ご参加者様の羽賀様。素朴な疑問を投げかける寄稿をお願い致しました。

### 「企業価値とは？顧客価値とは？」

羽賀 秀二郎

アイエックス・ナレッジ株式会社 業務部

シニアマネージャー

略歴： 1952年生まれ。1978年、信州大学大学院繊維学研究所修了。1984年、日本ナレッジインダストリー株式会社（現：アイエックス・ナレッジ株式会社）入社

本稿のキーワード： 企業価値、顧客価値、事業価値、無形資産、知的資本

#### 1. 疑問の投げかけ

最近、随所で、企業の目的は、企業価値あるいは顧客価値を高めることとされています。あるいは、企業価値の創造、あるいは最大化等々言われています。それでは、この企業価値あるいは顧客価値とは具体的に何を示すのでしょうか。

一見、企業価値あるいは顧客価値といわれれば、金科玉条ごとく感激し納得してしまうのですが、一歩下がって冷静に、では具体的に何を意味して、更にその為には、何を成すべきか考えた時に、はたと思考が止まってしまうことは無いでしょうか。

そこで、皆さんとともに”企業価値”あるいは”顧客価値”とは何かということを経営追求していく為に、現在、”企業価値”あるいは”顧客価値”はどのように言われあるいは表現されているか見て行きましょう。

#### 2. 現状

##### 2-1. 企業価値

1) 企業価値とは事業価値であり、事業価値とは、事業が生み出す将来キャッシュフローの現在価値の総和と非事業資産の価値（金融資産や遊休資産など）の和です。

また、「企業価値」から有利子負債価値を減じたものが「株主価値」となり、理論的には株式時価総額（株価×発行済株式総数）と一致するとされています。

株式時価総額 = (事業価値+非事業資産価値) - 有利子負債価値

しかし、株式時価総額が重要であることは間違いないのですが、企業価値を正當に表現しているとはいえません。そこで現在、有形資産のみで企業価値を評価するのでは無く、差別性が高く模倣性の低い、ブランド、従業員の能力、技術といった「見えざる」資産、つまり無形資産による評価に移行しつつあり、今後、無形資産を数値化し評価することが必要不可欠になってきます。

無形資産（米国）、知的資本（欧州）とは

- ・金額であらわされない資産
- ・利益に転換することのできる知識
- ・財務的あるいは物的な実体を持たないが、企業にとって利益を与えるもので、取引や内部開発によって獲得され、有効期限、市場価値を有し、企業に所有コントロールされるもの
- ・物的実体を持たない非流通資産
- ・物的、法的な実体は無いが企業の将来の経済的便益を生み出す競争優位の源泉
- ・企業価値を構成する見えざる価値

I T P R O 第1章企業の価値とは何か 2006/7/6

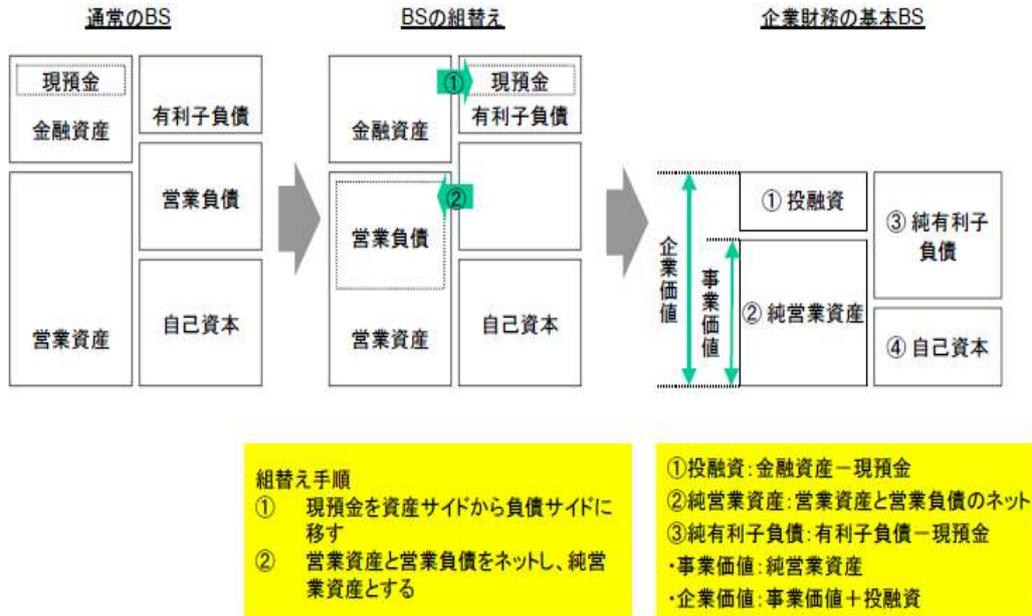
東京大学 大学院工業系研究科 総合研究機構

俯瞰工学部門教授 松島 克守

2) 「企業価値」や「事業価値」は、現在の本業（事業と投融资）や事業が将来どれだけのキャッシュフローを生むかという点に主眼が置かれています。すなわち、企業価値とは「本業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値

に割り引いた総額」であり、事業価値とは「事業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いた総額」です。

これは、バランスシート（BS）で言えば、通常のBSを企業財務の基本BSに組み替え、事業価値部分を「純経営資産」、企業価値部分を「投融資+事業価値」として算出して把握できます。



経済産業省 白書・報告書 -創業・起業促進型人材育成システム開発等事業  
 地域金融人材育成システム開発事業 地域金融人材育成システムプログラム テキスト  
 「企業価値評価」、「リスクとリターンと資本コスト」より

3) 無形資産を評価し可視化 ==> 効率的なマネジメント、企業価値の最大化に貢献  
 無形資産の価値を含めた企業情報の公表 ==> 投資家がより正確に企業を評価することができる  
 <==WICI (World Intellectual Capital / Assets Initiative)

: 非財務経営報告の世界的潮流・・価値創造業績指標 (KPI) の作成

4) 「価値」があるかないかは、受け手が判断するもので、提供する側が判断するものではない。「何をもって企業価値といっているのか」つまり「企業価値を判断するための基準」が明確でない。==>企業価値があるかないか判断できない。

企業価値とは「実体価値」と「期待価値」のバランスが取れた総和

「実体価値」とはその企業の業績を含む「現在のビジネスモデル」そのものから派生する価値

「期待価値」とはその企業の「成長ストーリー」を中心とする無形資産としての価値

ケンミレ株式情報 「企業価値」を話題にする前に必要なもの  
 田中達也

5) 企業価値 商品と社員の行動をして語らしめる (Customer and Community Appreciation)

顧客はもとより、社会から高く評価され、感謝されていること。

数値で測定することは、間接的には可能と思われるが、実際は難しい。

ITメディアエグゼクティブ CEA FORM経営セミナー

ソニーの経営者から学んだこと 大賀義雄の経営技法 より

株式会社CEA FORM 代表取締役 郡山史郎

## 2-2. 顧客価値

1) 顧客が受けるベネフィット (利便) から必要なコスト (プライス) を差し引いたものであり、顧客がいま必要と

している商品やサービスをタイムリーに受け取ることができること

ITソリューション フロンティア 2003年3月号 野村総合研究所 澤田博光

2) 顧客へ商品あるいはサービスを提供した結果として顧客から得られる評価

- ・顧客志向・顧客が求める商品あるいはサービスを提供する
- ・顧客満足・顧客が商品あるいはサービスの提供を受けた後も、その顧客の期待や要望に応えることを満たすことにより顧客から得られるもの(評価)。

2008年度版 アセスメント基準書 日本経営品質委員会

### 3. 考察

2. の現状より、企業価値は、従来は、BS、P/L、CFに代表され財務諸表の数値に注目されてきましたが、現在は、これらの数値をかもし出す、有形資産のみならず、無形資産に注目されつつあることがわかります。また、この無形資産は、短期期間でこれらの財務諸表の数値を生み出すものではありませんが、中長期的にみると、これらの財務諸表の数値を必ず生み出していることが実感できるはずで、つまり、財務諸表の数値で表される企業価値あるいは事業価値は、有形資産、無形資産を基にした事業活動の結果の数値です。よって、本当の企業価値は、この結果をかもし出す無形資産にあるものと考えられます。

ところで、この無形資産は、何をもちって具体的に定量的に表現できるものかといいますが、現在、定量的に表すことが難しく、更に具体的に何がそれなのか明確にできないことが多々あると思われます。また、仮にこれらのすばらしい無形資産があったとしても、それらによってもたらされる製品あるいはサービスが、顧客に受け入れられなければ、結果的に財務諸表の数値に反映されないこととなります。つまり、いかに顧客に満足してもらえる商品あるいはサービスを提供できるかということも大きなウェイトを占めているものと考えられます。

また、最近では、顧客あるいは社会に受け入れてもらえるためには、CSR、コンプライアンス、ガバナンス及びリスクマネジメントに熱い目が向けられるようになりました。

以上より、2. の現状の2-1. 企業価値の1) で述べられている無形資産あるいは知的資産といわれるものが、企業価値を生み出す源泉であります。そして、この源泉をもとに日々の事業活動を通じて、顧客で代表される全てのステークホルダーに受け入れられることにより、財務諸表の数値で表される企業価値が達成されるのではないのでしょうか。

### 4. 今後の展望

各企業の最終的な目的は、この企業価値あるいは顧客価値を高め、持続的経営(運営)していくことであろうと思います。よって、私たちは、企業価値あるいは顧客価値を定量的、あるいは定性的に表現する方法(基準)を明確にし、外部に向かって積極的にアピールしていくことを継続的に探究すべきと考えます。

しかし、ここで再度申し上げますが、今後この企業価値あるいは顧客価値を追求するに当たり、これらは企業が自ら見た(評価した)価値ではなく、その企業にかかわる全てのステークホルダーから見た(評価した)価値であるということを肝に銘じておかなければならないと考えます。

好評連載中！ エージーテック： 「プロの視点」

世界標準のデータ監査ツール「ACL」の販売元企業様にて、戸村の連載が「プロの視点」として掲載されております。公認会計士・監査法人・内部監査部門・内部統制コンサルタントの方々を中心に愛読頂いております。

「プロの視点」：<http://www.acljapan.com/column/>

## 【日本ERM経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

内部統制クラシックス、と言えるような内部統制を巡る雑感です。温故知新としても良いです。

### 内部統制雑感

塚本 健男

日本マネジメント総合研究所 客員研究員 公認内部監査人 (CIA)

1、ようやく日本の内部統制をめぐる騒ぎも一段落し、上場企業各社の関心は国際会計基準の導入作業等に移っているように見える。この1-2年の日本の内部統制騒ぎを見てみると、何か日本には内部統制という概念は存在せず、今回新たに導入された概念ないしはシステムのように思える。

しかし、町田祥弘著『内部統制の知識—第2版—』(2008) PP.23-24 日本経済新聞社出版社刊で述べられているように、「内部統制はいかなる組織でも従来から程度の差はあれ、組織内にすでに存在」しているものだろうと私も思う。法人格を持たない組合や、自営業に代表される生業であっても、組織の目的や結合度が異なるだけで、それなりの統制は存在していると思っている。さもなければまず組織が存在しない、すぐに瓦解するのでは無いだろうか。

町田(2008)前掲は上述の文章に続けて、「今、議論され、求められているのは、そうした既存の内部統制を可視化すること、いわゆる『見える化』を凶る事に他なりません」と述べている。大騒ぎのものはここにあり、今まで黙示の統制として存在していた内部統制の存在を文書化により明らかにし、COSOレポートに習ったような形で整理し、リスクとコントロールを紐付けする、コントロールが効いているかを整備評価で確かめ、コントロール記載どおりの運用がなされているかを運用テストで見て確かめるという作業を頭で考えただけでも、騒ぎにはなるだろうと容易に推測がつく。

経理の数値に直接・間接に関係しない業務プロセスというのは殆ど無く、組織内すべてのプロセスが文書化対象になったといってもよい。本来はリスクの重大性から考えて全社統制、IT全般統制といったところから手をつけるべきであったのであろうが、文書化の量とリスク・コントロールの量・質から考えて、まず業務処理統制に手をつける事になったのも、マイナーなリスクを書き出す事につながり、騒ぎの原因を作ったといってもよい。但し、このやり方は労力大量投入型とでも称すべきやり方ではあるが、とりえず業務に関連する、内部統制構築専門部隊以外の人たちに内部統制とはどんなもので業務プロセスに変更があれば、内部統制用の文書を直すのだという事を植えつけたというメリットはあったといえるのではなからうか。

日本に存在したと思われる黙示の内部統制については、JSSA—システム監査学会の内部統制研究プロジェクトによる『今まで解明されていなかった日本の内部統制の研究』という報告が2008年6月6日第22回研究大会で発表されている(<http://www.sysaudit.gr.jp/>)。パワーポイントしかインターネットにはアップされていないので、パワーポイントの目次だけを参考までに示しておく。

#### 内容目次

- 1、内部統制研究プロジェクトの活動
- 2、研究の背景とニーズ
- 3、日本の内部統制の仮説
- 4、歴史チームの課題
- 5、茶道とベストプラクティス
- 6、徒弟制度における内部統制
- 7、神社の持続性
- 8、明治・大正期の鉱工業におけるモチベーションアップ
- 9、江戸商家に見る内部統制
- 10、品質向上活動に習って業務の質向上を
- 11、五常(五徳)の心で経営者の自己統制を
- 12、日本的内部統制を実態調査より探る

2、内部統制にからむ具体的な動きとして私のおぼろげな記憶に残っているのは、1970年日本会計研究学会の「財務諸表監査における内部統制の研究」報告、日本公認会計士協会による1000頁は超えようかという内部統制監査のための資料集、チェックリストの刊行といった事である。

「内部統制という概念は古くからあったのに、未だ十分とはいえない理由は、企業が鈍感であったことが第一であろう」とインターネットで述べるのは大井正浩『実効ある企業の内部統制実務への提言』ITG-02-3、PDF File、URL不明、である。最近頻発している産地偽装、いったん客に供した食べ物が残った場合他の客へ出すと言った行為、賞味期限の書換といった食品業界を主とした不祥事は、経営者の自己統制が利いていない事例であり、内部統制について企業が鈍感であった事例の一つであろう。薬剤に絡む訴訟、ガス湯沸し器や自動車のリコールにからむ訴訟も経営者へ情報伝達がうまくいかず、一方経営者の側も不祥事を起こしたら、知れ渡らないうちに知らん振りして荒稼ぎしようという下心があったと邪推されてもいたし方の無い事案であろう。

さらに大井正浩（前掲PDF File ITG-02-3）は続けて下記のように述べる。「そしてもう一つの大きな原因は、公認会計士が、内部統制を会計監査の道具としてしか認識していなかった事にある。一中略一 適正な企業業務のための統制手法と考えるよりも、会計監査を軸として考え、矮小なものにしてしまった罪は大きい。更にもう一言いえば、財務報告に係る内部統制が不十分であるとすれば、それは公認会計士監査が過去に一貫して怠慢であったか、内部統制に依存しない会計監査に徹していたかのどちらかであろう。一後略一」そして「今度こそ本質を誤ることなく、これを機に徹底的な指導監査を実施し、強力な推進支援機関として行動して欲しい。」と述べている。

厳しい指摘であるが、「内部統制に依存しない会計監査」が大企業で実施しえたのは、原則監査人の交代が無く、過去何度かおそらくは循環方式で実施したであろう内部統制監査の結果と、その後の状況の変動が頭の中に入っており、適宜内部統制結果を内部統制監査をやらずに修正してきたのではないかと思う。見た目、内部統制に依存しない監査であるが、監査人の主観としては内部統制に依拠した監査となっていたのではないかと考えている。また「徹底的な指導監査を実施し、強力な推進支援機関として行動」するのは、監査人が抱くリスクと経営者が運営を委任されている事業について抱いているリスクとは異なってくる可能性が強い。内部統制というのは経営者がリスクとコントロールを確かめながら事業運営を進めていけるようにする、経営者主導の統制だと考えている。ビジネスではあえてリスクを取る事もある。こういった場合は十分な検討を経ているのが普通であるが、経営者の直観（過去の経験、将来の見通し等による）のみで決定される場面も極限状況ではありうる。

監査人は徹底的に指導するのではなく、敢えて取っている事業上のリスクに関しては口出しせず、経営者からその様な結論に至った思考過程を聞き、監査人なりの納得をえるように努め、それ以外の点につき、監査の視点から見て実質、コントロールの無いリスクを見つけたらその旨を経営者と連絡を取っている内部統制構築部門に報告し、有効なコントロールにするにはどうしたらよいかを、求められれば助言するといったスタンスでよいのではないかと思う。内部監査人ですら原則内部統制の構築には携わらないのに、プロの監査人が独立性に疑念を抱かれるほど、内部監査の構築に携わるべきではないと考えるが、如何であろうか。

3、ではアメリカの内部統制をめぐる動きはどうであったろうか。日本では計理士制度が第2次大戦敗戦後まであり、公認会計士制度が導入されたのは1950年前後である。計理士は資格・要件が極めてゆるく、旧制の商業専門学校を卒業さえすれば、そのまま計理士になれた時期が初期にはあったと記憶している。

アメリカも20世紀初期は日本と似たような状況であったが、CAやCPAといった訓練を経た専門家も混じっていた事は、日本と大きく異なる状況である。そのためアメリカの大企業の監査に当たって、初期の不正の摘発等の精査から試査へと移行する中で、専門家の存在により会社の内部牽制システムを利用するようになっていったと考えられる。銀行融資のための貸借対照表監査の時代に入って、1917-1918年には連邦制度理事会から「内部牽制の必要性」が議論されるようになった。

柿崎環『内部統制の法的研究』（2005）日本評論社刊P.11では、1929年の大恐慌の年には、米国会計士協会（AICPAの前身）が『財務諸表の検証』という報告を出したが、そこではまた監査のための評価対象としての『内部統制概念』は十分に認識されていなかったと述べている。更に柿崎環（2005）前掲P.12では、公認会計士監査を単なる従業員不正や間接金融のためではなく、証券市場機能の確保に活用したいという要請が高まってきたと述べる。

監査法人トーマツ（<http://www.tohmatu.com/tbrand/school01-05.html>）のインターネットによれば法的に財務諸表監査が強制されるのは1933年証券法の制定によるものであり、柿崎環（2005）前掲P.4では1934年証券取引所法に

初めて内部統制構築義務が規定されたと言う。少し頁が飛ぶが柿崎環(2005)前掲 P.16には目論見書、登録書、年次報告書の作成・開示を定めた1933-1934年法制定により、「情報開示を行うための社内のシステムに徐々に関心が寄せられるようになっていったと思われる」の記載がある。この動きからぼんと10年以上飛ぶが町田祥弘(2008)前掲 P.44は、1947年に試案ではあるがAIA(米国会計士協会、AICPAの前身)の「監査基準試案」に初めて、正式に「内部統制」が位置づけられたと述べる。これは正式の監査基準にはならず、試案のまま終わったという。

日本でも内部統制概念の輸入は早く、佐藤紗矢果著『法的観点から見た日本企業の内部統制』研究指導 大津淳准教授、インターネットPDF File、URL不明、では「日本で初めて内部統制概念が示されたのは、1950年に『経済安定本部企業会計審議会』が公表した『監査基準』である。しかし、同基準は実際に適用されず、1956年に全面改訂され、1950年にあった内部統制組織に関する規定は削除された。」と述べる。

また話をアメリカに戻すと、柿崎環(2005)前掲 P.12は1949年にAIAから特別報告書『内部統制』が発表され、そこでは非常に広義な定義が定められ、これに対しては賛否両論が巻き起こった旨を述べている。そして同書 P.13では、これ以降の内部統制概念は「公認会計士監査の監査証明責任を画する基準として求められる明確性の要請」と「企業の実態的側面を把握するための内部統制評価の要請」との間を揺れ動きながら展開していくと言う。

SECの動きについてふれると、柿崎環(2005)前掲 P.17によれば、SECも内部統制に関心を持ち、内部統制不備から生じる会計帳簿・記録の虚偽記載に対し、裁判所に対して差止請求を起し、SEC自身も行政処分を下していた。柿崎環(2005)前掲 PP.20-21は、1970年代に入ると、SECは会社の内部事項にも口を出し、こうしたSECの積極的活動に対して行き過ぎであるとの批判が高まっていったと叙述している。

70年代のアメリカは企業業績の低迷、開示の不徹底、粉飾、企業による不正行為多発の時代であった。このような背景の下に、1977年「海外不正支払防止法」が制定され、「海外不正支払防止法に、初めて『内部統制構築義務』が明文で定められる事となった」と柿崎環(2005)前掲 P.360で述べている。

1933-34年法の財務諸表監査の義務付けから、40余年後ようやく内部統制構築義務が定められた。この義務付けに対して実務界から反論が提起され、特に「海外不正支払防止法」の会計基準の曖昧さと企業負担のコスト増が第一の反論であった旨を柿崎環(2005)前掲 P.46で述べている。そして同書 P.47で企業は懲罰的罰則を恐れて、内部統制整備にコストを費やしたと言う。

この海外不正支払防止法の施行の結果を柿崎環(2005)P.46で以下の様に結論付けている。「公開会社の多くが内部監査部門の規模を拡充し、自社の内部統制システム構築に対して一層の注意を払うようになった。その意味でこの時期に、海外不正支払防止法の制定が企業の内部統制の整備拡充に与えた貢献は決して小さいものではない。」2002年SOX法で内部統制整備の要請が更に強くなり、企業は今迄かけていた以上のコストをかけて、内部統制の再構築にあたった。

4、日本もCOSOモデルに準拠しながらもITや財産の保全を加えた内部統制基準及び意見書、JICPAからも基準に沿った実務指針が出されたが、今までに内部統制システム整備に注力した経験がなく、一気にアメリカのSOX法水準に追いつこうとするのは無理があったのでは無いかという気がする。施行日まで時間の余裕がなく、アメリカで上場している企業はどうやっているのか、アメリカSOX法に通じたコンサルタント、監査法人の意見はどうかといったことに振り回されてしまったと言える。自社の身の丈にあった内部統制のあり方、構築・整備の仕方について考える時間がなかったというのが実感である。但し、冒頭1、でも述べたように連結子会社等を含めた全社員動員といっても過言ではない内部統制構築の騒ぎも、翌年度への内部統制業務の定着化と内部監査要員の充足、そして本来組織としてあるべき規定類の見直しと整備という面では効果があったのではないかと考えている。

#### 引用・参考文献(インターネットは除く)

柿崎 環(2005)『内部統制の法的研究』日本評論社刊

町田祥弘(2008)『内部統制の知識—第2版—』日経文庫1172 日本経済新聞出版社刊

## 財務トピックス最前線：我が国におけるIFRSの導入について

カウンスードコンサルティング株式会社 代表取締役社長 公認会計士 上 蘭 朗 <http://www.counced.co.jp/>  
略歴

大学卒業後、朝日監査法人（現、あずさ監査法人）入所。その後、中小監査法人及びコンサルティング会社を経て、2008年10月カウンスードコンサルティング株式会社を設立し、代表取締役社長に就任。現在は、J-SOXや決算に関するコンサルティング業務に従事。

### 1. はじめに

米国SEC（証券取引委員会）は、2008年11月に米国企業に対してIFRS（国際財務報告基準）容認・強制適用するためのロードマップ案を公表した。ロードマップ案の概要は、2008年8月に明らかにされていたものであるが、①一定の上場企業（約110社）は2009年12月15日以降終了する会計年度からIFRSの適用を認める、②2014年以降、時価総額に応じて段階的にIFRS適用を強制するかどうかの判断を2011年に決定する（そのためのロードマップを提示）、というものである。ロードマップ案は、米国がIFRSを導入するということを示したのではなく、あくまで2011年にその評価を行うといったものであるが、米国がIFRSの導入に向けて進んでいることを示したものであるといえる。他方、我が国においては、2005年1月のASBJ（企業会計基準委員会）とIASB（国際会計基準審議会）のコンバージェンスに向けた合意以降、会計基準のコンバージェンスに向けたプログラムが開始され、2007年8月の「会計基準のコンバージェンスの加速化に向けた取組みへの合意（東京合意）」により、その動きは加速化した。その結果、2008年12月には、EC（欧州委員会）より、日本基準はIFRSと同等であると最終決定された。本稿では、「会計基準のコンバージェンスの加速化に向けた取組みへの合意（東京合意）」の内容を踏まえASBJが公表しているプロジェクト計画表に基づき、日本基準とIFRSとのコンバージェンスの状況について記載していく。

### 2. 東京合意及びプロジェクト計画表の概要

2007年8月ASBJとIASB（国際会計基準審議会）は、2005年3月から開始している日本基準とIFRSのコンバージェンスを加速化することの合意を行った。この合意は、①日本基準とIFRSとの間の重要な差異（同等性評価に関連して2005年7月CESR（欧州証券規制当局委員会）が補正措置を提案した項目）について2008年までに解消し（短期コンバージェンス項目）、②残りの差異については、2011年6月30日までに解消を図る（中期コンバージェンス項目）。③また、2011年以降に適用となる基準を開発する現在のIASBのプロジェクトについては、新たな基準が適用となる際に日本において国際的なアプローチが受け入れられるように、緊密に作業を行うこととする（中長期コンバージェンス項目）、というものである。

ASBJは、この東京合意の内容に基づき、2007年12月に会計基準の国際的なコンバージェンスに向けた取組みに関するプロジェクト計画表を公表した。プロジェクト計画表では、プロジェクト項目を合意の内容を踏まえ、三つ（短期・中期・中長期）に区分して、そのスケジュールを示している。なお、プロジェクト計画表は、2008年9月にIASBとFASB（米国財務会計基準審議会）との覚書（MOU）が見直されたことに伴い、2008年9月に更新されている。

### 3. 短期コンバージェンス項目

2008年までの短期コンバージェンス項目は、EUにおける同等性評価に関する項目（2005年7月のCESRによる補正措置検討項目）を対象としており、差異を解消するかまたは会計基準が代替可能となるような結論を得る方向で検討が行われており、現在、そのほとんど全ての項目の検討を終えている。

<ASBJ プロジェクト計画表>ASBJ 公表資料を筆者が一部加工

	2009年					2010年					備考
	10=12月	1=3月	4=6月	7=9月	10=12月	1=3月	4=6月	7=9月	10=12月		
1. Eによる同業種(株)に関するプロジェクト(総論)											
企業結合(STEP1) <sup>※1</sup>	ED → Final										
棚卸資産 (後入先出法)	ED → Final										
会計方針の統一 (関連会社)	ED → Final										
無形資産 (高価)											ASBJ/FASBの動向を踏まえて対応 <sup>※2</sup>
資産負債 (仕掛研究開発)	ED → ED → Final										
(仕掛開発)											当社開発について、IASB/FASBの動向を踏まえて対応 <sup>※2</sup>
工事契約	Final										
資産除去債務	ED → Final										
退職給付 (割引率その他)	ED → Final										
金融商品 (時価開示)	Final										
投資不動産	専門会 → ED → Final										

① ED 最終  
 ② Final 最終  
 ③ ED 最終  
 ④ ED 最終  
 ⑤ ED 最終  
 ⑥ ED 最終  
 ⑦ ED 最終  
 ⑧ ED 最終  
 ⑨ ED 最終  
 ⑩ ED 最終  
 ⑪ ED 最終  
 ⑫ ED 最終  
 ⑬ ED 最終  
 ⑭ ED 最終  
 ⑮ ED 最終  
 ⑯ ED 最終  
 ⑰ ED 最終  
 ⑱ ED 最終  
 ⑲ ED 最終  
 ⑳ ED 最終  
 ㉑ ED 最終  
 ㉒ ED 最終  
 ㉓ ED 最終  
 ㉔ ED 最終  
 ㉕ ED 最終  
 ㉖ ED 最終  
 ㉗ ED 最終  
 ㉘ ED 最終  
 ㉙ ED 最終  
 ㉚ ED 最終  
 ㉛ ED 最終  
 ㉜ ED 最終  
 ㉝ ED 最終  
 ㉞ ED 最終  
 ㉟ ED 最終  
 ㊱ ED 最終  
 ㊲ ED 最終  
 ㊳ ED 最終  
 ㊴ ED 最終  
 ㊵ ED 最終  
 ㊶ ED 最終  
 ㊷ ED 最終  
 ㊸ ED 最終  
 ㊹ ED 最終  
 ㊺ ED 最終  
 ㊻ ED 最終  
 ㊼ ED 最終  
 ㊽ ED 最終  
 ㊾ ED 最終  
 ㊿ ED 最終

<主な検討項目と対応する会計基準等>

検討項目	会計基準等	適用時期
企業結合(STEP1)	企業結合に関する会計基準の改正	2010年4月(早期適用可)
	事業分離等に関する会計基準の改正	
	企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針の改正	
棚卸資産(後入先出法)	棚卸資産の評価に関する会計基準	2010年4月(早期適用可)
会計方針の統一(関連会社)	持分法に関する会計基準	2010年4月(早期適用可)
	持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い	
無形資産(仕掛研究開発)	『研究開発費等に係る会計基準』の一部改正	2010年4月(早期適用可)
工事契約	工事契約に関する会計基準	2009年4月(早期適用可)
	工事契約に関する会計基準の適用指針	
資産除去債務	資産除去債務に関する会計基準	2010年4月(早期適用可)
	資産除去債務に関する会計基準の適用指針	
退職給付(割引率その他)	『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)	2010年3月末(早期適用可)
金融商品(時価開示)	金融商品に関する会計基準の改正	2010年3月末(早期適用可)
	金融商品の時価等の開示に関する適用指針	
投資不動産	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準	2010年3月末(早期適用可)
	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針	

#### 4. 中期コンバージェンス項目

中期コンバージェンス項目は、2011年6月末までの目標として、これまで両社の間で識別されてきた差異のうち、短期コンバージェンス項目のプロジェクトに含まれない残りの項目の差異についてコンバージェンスを行うこととされており、その進捗状況は以下のとおりである。

<ASBJ プロジェクト計画表>ASBJ 公表資料を筆者が一部加工

	2007年 10=12月	2008年 1=3月	4=6月	7=9月	10=12月	2009年 1=3月	4=6月	7=9月	10=12月	2010年	備考
2. 進捗の進捗によるプロジェクト項目(中期)											
セグメント情報開示	Final →										
企業結合(IFRS)											企業結合等 <sup>※1</sup> の調査が対応
(IFRS)開示								DP		FD	
(IFRS)開示								DP		FD	
過年度遡及										DP	過年度遡及 <sup>※2</sup> の調査が対応 開示終了。過年度の会計基準の変更等
過年度遡及修正 (会計方針の変更等)			DP					FD		Final	過年度遡及修正 <sup>※3</sup> の調査が対応
廃止事項							DP		EE	Final	廃止事項 <sup>※4</sup> の調査が対応

<補足>

詳細上の記述の趣意は以下の通り。

※1: 調査報告(Research Report) 専門員: 専門委員会設置 DP: 調査と整理-検討状況の整理(Discussion Paper) FD: 公開草案(Discussion Paper) Final: 会計基準の適用指針等(最終)

※2: 企業結合は、会計基準適用時点を対象とするスタッフとそれ以外の差異を整理対象とするスタッフに区分してプロジェクトを進める。  
また、「企業結合スタッフ」は、専任プロジェクト、常務員、専任員、少数株主代表、総務課員、経理課のメンバーの検索を含む。  
※3: ASBJ/FASBの検討と対応する項目を整理して、整理してはスプレッドシートを提出。  
※4: ASBJでプロジェクトの整理である。

<主な検討項目と対応する会計基準等>

検討項目	会計基準等	適用時期
セグメント情報開示	セグメント情報等の開示に関する会計基準	2010年4月
	セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針	
過年度遡及修正 (会計方針の変更等)	【DP】会計上の変更及び過去の誤謬に関する検討状況の整理	—

#### 5. 中長期コンバージェンス項目

中長期コンバージェンス項目は、IASB と FASB の間で現在 (又は将来) 議論が行われている (又は行われる予定) 項目 (IASB と FASB との間で締結された MOU における長期項目 11 項目のうち企業結合を除く 10 項目) が対象となっており、その進捗状況は以下のとおりである。

<ASBJ プロジェクト計画表>ASBJ 公表資料を筆者が一部加工： 次ページ>

	2007年		2008年		2009年		備考
	10-12月	1-9月	10-12月	1-9月	10-12月	1-9月	
3. IASB-FASB/MOJに關連するプロジェクト項目(中長期)							
連結の範囲				DP	ED	Final	特別目的会社(専門委員会が対応) IASBのFinal 2009年 第43号年に公表予定
詳細開示の表示 (包括的表示)				DP	ED	Final	海峽植民地(専門委員会が対応)
(フェアネス)				DP			
収益認識				DP			IASB/FASB/ED 2008年 第40号年に公表予定
負債と資本の区分				DP			収益認識専門委員会が対応 IASB/FASB/ED 2008年 第40号年に公表予定
並列商品							負債区分専門委員会が対応
(現行標準の見直し)				DP			IASB/FASB/ED 2008年 第40号年に公表
(公主債の決定)				DP			IASBのFinal 2009年 第41号年に公表予定
退職給付				ED			退職給付専門委員会が対応 IASBのCPA 2008年 第37号年に公表
リース							リース会計専門委員会が対応 IASB/FASB/ED 2008年 第42号年に公表予定
4. IASB-FASB/MOJ以外のIASBに關連するプロジェクト項目(中長期)							
一律適用の範囲				専門部	ED	Final	IASB/FASB/ED 2008年 第40号年に公表
引当金				専門部	DP	ED	IASBのFinal 2009年に公表予定
保険							有価証券が対応 IASBのED 2008年 第39号年に公表予定

＜補足＞  
 詳細上の記号の意味は次の通り。  
 ED: 調査報告(Research Paper) 専門部: 専門委員会設置 DP: 議案整理-検討状況の整理(Discussion Paper) ED: 公開草案(Discussion Draft) Final: 会計標準の適用指針等(最終)  
 ※1: 企業総会は、加算算定経路対応や対象とするステップとそれ以外の適用経路等に関連するステップが示してプロジェクトを進める。  
 また、「コア監査(コア)」は、単体プリンクシ、決算日、債の付託、決算準備等、該監査等、各項目でのみんが検査を含む。  
 ※2: IASB/FASBの最終とタイムラインを合わせて進めるため、最終までにはスケジュールは変更。  
 ※3: IASBでプロジェクトの名称である。

＜主な検討項目と対応する会計基準等＞

検討項目	会計基準等	適用時期
連結の範囲(SPEの開示に関するのみ)	一定の特定目的会社に係る開示に関する適用指針	2007年4月

6. おわりに

以上のように、我が国は、現在、ASBJを中心とする会計関係者によって、東京合意を踏まえたプロジェクト計画表に沿った会計基準のコンバージェンスが積極的に進められた結果、2008年12月、ECより、日本基準はIFRSと同等であると最終決定された。しかし、全世界的にみると、自国上場企業へのIFRSの採用(アドプション)が国際的な潮流となっており、EU域内上場企業のみならず、IFRSの採用(アドプション)を表明した国は100カ国を超えている。さらに、2008年11月には、米国が米国企業のIFRS(国際財務報告基準)へのロードマップ案を公表することによって、IFRSの採用(アドプション)を義務付けていく考えを示唆しており、IFRSが名実ともにグローバルスタンダードとなる方向性が確実となってきている。

現在、IASBでは、国際的な要請等により、ガバナンス体制の再構築を模索しており、その中でモニタリングボードの設置やIASBの理事を増員することも検討されているようである。現在、我が国からは1名のIASB理事を出しているが、我が国からの理事を増員することができれば、IASB内での我が国の発言力も強くなり、グローバルスタンダードになるであろうIFRSの策定作業に我が国の視点を今まで以上に取り入れていくことができるのではないかと思う。

今後、我が国は、第三者によって標準化されたIFRSを受け入れるのではなく、自らがリードしてIFRSを策定していく立場となって活動していく必要があるのではないだろうか。そうすることによって、IFRSの採用(アドプション)も大きな混乱もなく受け入れられるのではないかと思う。そのためにも、コンバージェンス作業を、継続し

て行っていくとともに、早期に IFRS の採用（アドプション）に向けたロードマップ等を公表すべきではないかと思う。

【参考、引用文献等】

ASBJ ホームページ <http://www.asb.or.jp/>

金融庁ホームページ [http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyuu/top.html](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/top.html)

日本経団連ホームページ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/071/index.html>

【原稿キーワード】

IFRS、東京合意、IASB、ASBJ、FASB、コンバージェンス、アドプション

日本 ERM 経営協会（JERMA：ジェルマ）の会場風景ご紹介



【日本 ERM 経営協会 一般寄稿】

編集長 戸村より

XBRL の早わかりフラッシュムービーはこちら

<http://www.jicpa.or.jp/xbrl/index.html>

## XBRL の概要と財務情報利用への影響

### ～今後はツールにより財務分析の基礎情報が一瞬に入手可能～

高橋孝治 カウンシードコンサルティング株式会社 マネージングディレクター

公認会計士、(社) 日本証券アナリスト協会検定会員、システム監査技術者、公認情報システム監査人 (C I S A)  
大手監査法人にて財務諸表監査、システム監査、財務デューデリジェンス、株価算定業務等に従事、現在、会計・ITに係るコンサルティング業務に従事

澤田江未 カウンシードコンサルティング株式会社

公認情報システム監査人 (C I S A)

大手監査法人にてシステム監査業務に従事、現在、会計・ITに係るコンサルティング業務に従事

#### 原稿のキーワード

XBRL、タクソノミ、インスタンス、決算短信用の財務諸表と有価証券報告書用の財務諸表の統一化、ツールによる財務分析の容易化

#### はじめに

皆さんは、株式投資や就職活動を行う際に財務情報を中心とした業界分析を自ら行ったことはありますでしょうか？一般には上場企業を対象にした業界分析においては『会社四季報』等のデータを Excel に入力して比較することでありますが、証券アナリスト等の専門家は『決算短信』『有価証券報告書』等の開示データを自ら Excel に入力して分析したり、金融情報提供会社から分析に必要なデータを購入したりしています。しかし、財務情報が完全に XBRL 化されると、ツールを使うことで一瞬のうちに例えば自動車業界の売上等のデータを自らのパソコンに取り込み表示することができるようになります。そこで今回は XBRL の概要と開示制度の現状ならびに XBRL 化の今後の影響について説明します。

#### 1. XBRL の概要

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) (「拡張可能な事業報告用の言語」とは、米国会計士協会 (AICPA) の資金提供のもと、1998 年に米国の公認会計士チャールズ・ホフマン氏が財務諸表の作成のために開発したコンピュータ言語で、各種財務報告用の情報を作成・流通・利用できるように標準化された XML ベースのコンピュータ言語です。

#### 2. XBRL の特徴

財務諸表が XBRL 形式で公開されることになると、表示形式が画一化され、財務情報を構成するそれぞれの数値情報にシステムが自動的に認識できるタグが設定されているため、情報を改めて入力する作業が不要となり、利用者は XBRL 形式により提供された財務情報をそのまま表計算ソフトに取り込み、迅速に期間比較や企業比較などの分析や加工を行うことが可能となります。なお、XBRL 形式により提供されるファイルに付されるタグ情報には、英訳された情報や会計基準の情報等も含まれているため、財務情報の自動翻訳や会計基準の表示、自動通貨換算等も可能となります。

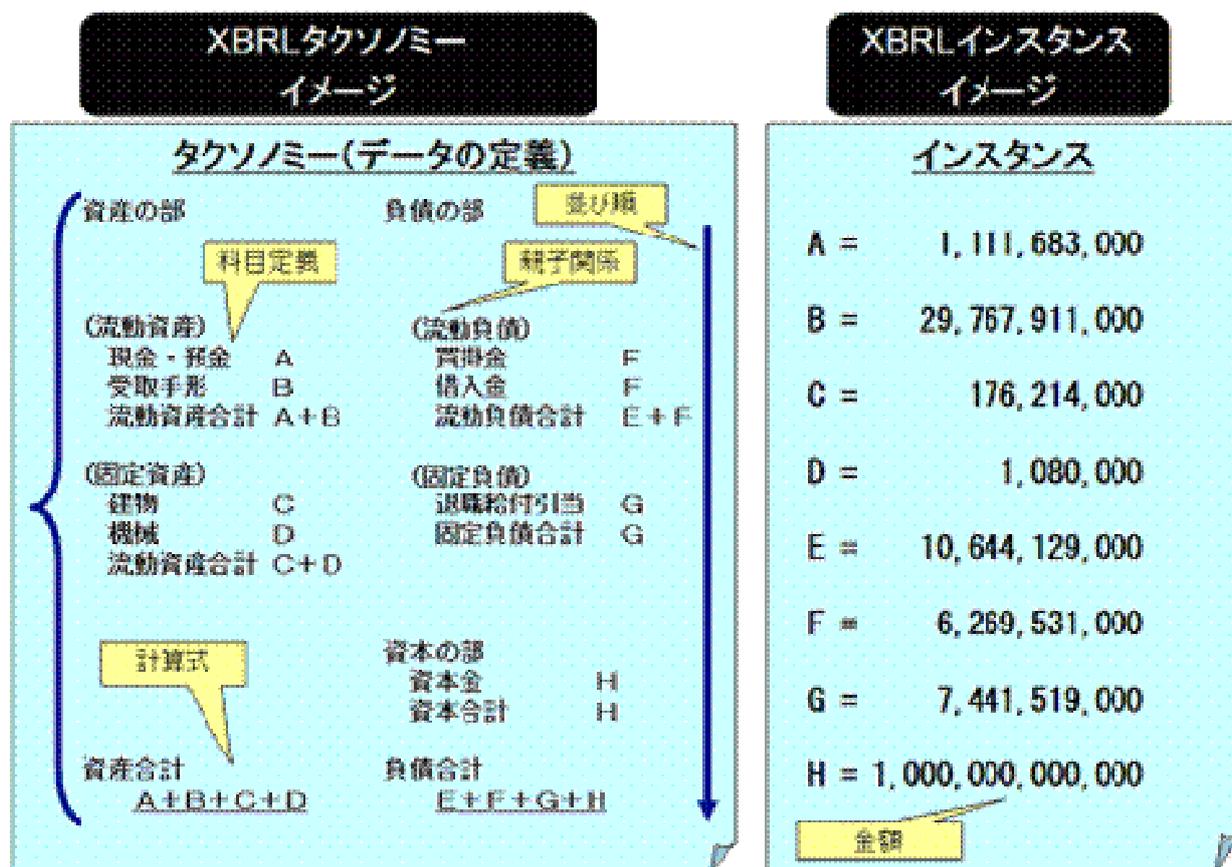
XBRL 形式により作成された財務情報は、ソフトウェアやプラットフォームに関係なく利用できるため、電子的な財務情報の作成や流通・再利用を可能にします。

### 3. XBRL の仕組み

XBRL における標準化の第一歩は、同一の会計概念であるならば同一の語彙を用いて表現するという共通認識のもとに体系化がなされることです。

XBRL ではこの標準化を、財務報告の電子的雛形である「タクソノミ」をもとに、財務報告内容そのもの(金額情報等)を表す「インスタンス」を作成することにより実現しています。これにより、各金額が単なる数値の配列ではなく、どこの会社のいつのどこの勘定科目に対応する金額なのかという情報を持つこととなります。

なお、タクソノミとインスタンスの関係は、以下のように説明できます。(図表：東京証券取引所ホームページ <http://www.tse.or.jp/rules/td/XBRL/about.html>)



タクソノミでは、財務諸表の報告様式・語彙を定義しており、会計情報等として科目名、親子関係、並び順、計算式等を併せて多次元的に規定しています。タクソノミは、財務情報を公表しようとする全ての企業が共通して利用するものであるため、企業が公表する財務情報は必然的に、XBRL という共通のフォーマットで画一化されることとなります。ただし、タクソノミは、個々の会計基準や制度などを単位として策定されるため、開示根拠となる制度によって適用すべきタクソノミは異なります。こうした標準化により、依拠すべき会計基準や法令の改正に対しても、共通利用されるタクソノミを改定することによって一元的に整備できることとなります。また、フォーマット自体はXBRL という国際的な規格であるため、比較しようとする財務情報が異なる会計基準を採用していても、その差異を情報として定義すれば、異なる会計基準間での比較を行う情報加工も容易に可能となります。タクソノミは、XML ベースのコンピュータ言語により仕様を定義するため、システム環境に依存しないデータ構造や計算ロジックを定義することが可能となります。

### 4. XBRL の日本での開示制度等への導入

国税庁は、2004 年から、法人税の電子申告の添付書類である財務諸表を XBRL でも受付けているほか、日本銀行でも、2003 年 11 月から 2005 年 7 月にかけて XBRL 形式によるデータの授受について金融機関との間で実証実験を

行い、2006年2月からは月次の貸借対照表データを皮切りにXBRL形式によるデータの授受を本格的に開始しました。金融庁は、平成20年3月17日より新EDINETを稼働させ、同年4月1日以後に開始する事業年度に係る開示書類よりXBRL形式による財務諸表の提出を導入しています。この7月～8月においては、3月決算会社の第一四半期に係る四半期報告書において約2,700社からXBRLデータの提出が行われました。ただし、今回提出された第一四半期の財務諸表データでは、EDINETタクソノミと同等の勘定科目を企業が追加している、計算リンクの設定を誤っている又は設定が漏れている、入力値の桁数を誤って設定している等の問題点がありました。今後は、個々の標準化されたタクソノミをいかに正しく適用するかを検討していく必要があります。

東京証券取引所では、2003年7月より、TDnet (Timely Disclosure network : 適時開示情報伝達システム) において、決算短信の1枚目(サマリー)をXBRL (Spec.2.0a) により授受しているほか、2006年4月には、決算短信データをXBRL形式で公開する試験を実施していました。2009年3月期から決算短信の1枚目に加え、基本財務諸表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書など)を対象として、適時開示制度における決算情報の授受・提供について、XBRLを活用することを表明しています。

## 5. XBRL化の今後の影響

金融庁がEDINETにXBRLを導入したことにより、企業のXBRL対応が急速化しています。そして財務情報がXBRL形式で公表されることにより、関係者の間で様々なメリットがあります。

財務諸表の利用者は、データの再入力等が不要となり、迅速に分析や加工を行うことが可能となります。財務情報の提出機関は、財務情報の確認作業をシステムにより自動化でき、財務情報の信頼性を向上させることができ、また、財務諸表監査の効率化も期待されます。

財務情報の作成者は、XBRL形式で財務諸表を作成するためのシステム構築に負荷がかかりますが、2009年3月期より、決算短信用の財務諸表と有価証券報告書用の財務諸表がXBRL形式に統一化されるので事務負担の軽減が期待されますし、社内システムをXBRLに対応させることができれば財務部門や会計監査にかかる事務作業が飛躍的に軽減されることが期待されます。また、XBRL形式での財務諸表は、企業間比較や期間比較等の分析を容易にするため、利用者にとってこれまで以上に財務情報の有用性が増すこととなり、公表する企業にとっては財務情報の重要性が増すこととなります。なお、既にXBRLデータを閲覧、2次利用するためのツールがITベンダーから提供されているだけでなく、XBRLデータを利用して従来より充実した財務分析データを提供しているサイトも存在します。

### 【補足】 XBRL活用ツール

東京証券取引所参照ソフトウェア <http://www.tse.or.jp/rules/td/XBRL/data/software.html>  
 富士通 Instance Viewer Plugin (閲覧用)  
 富士通 Instance Dashboard (2次利用用)  
 日立 Xinba2.0  
 ジャストシステム xfy

### 【参考、引用文献等】

XBRL JAPAN ホームページ <http://www.XBRL-jp.org/introduction/01/index.html>  
 東京証券取引所 ホームページ <http://www.tse.or.jp/rules/td/XBRL/about.html>  
 金融庁 ホームページ <http://www.fsa.go.jp/search/20081021.htm>  
 吉田幸司 「TDnetにおけるXBRL化とその活用について」 2008.11.5 日本証券アナリスト協会講演会資料

## 【日本 ERM 経営協会 一般寄稿】

編集長 戸村より

ログ管理やデータ監査は J-SOX の基盤です。  
基本からスタートしたい方に良い記事です。

### 内部統制におけるデータベース監査への取り組み

安澤 弘子

株式会社アクアシステムズ Product Division/プロダクトコンサルタント

略歴： データベースを使った販売管理/コンテンツ管理の社内システム運用管理に長く関わり、Oracle 資格取得後は業務系 DBA などに携わる。現在は Oracle 構築運用、製品開発を行う株式会社アクアシステムズにて、主にデータベース監査製品の販売企画・導入コンサルティングを担当。

本稿のキーワード： データベース監査、データベースセキュリティ、ログ活用

「データベース監査」をご存じでしょうか。内部統制の要件として実際に監査人に指摘を受けるといった形でデータベース監査に取り込まれるケースが増えています。データベース監査が実際に内部統制構築の中でどのように役にたつのか、どう取り組めばよいのかについて、実態を踏まえつつご紹介いたします。

#### データベース監査の「目的」を考える

「データベース監査を導入しよう」と考えられている皆様は、監査人の指摘を受け切羽詰った状況ばかりでなく、内部統制やセキュリティ担当部門からのとりあえずやっという依頼を受けたり、あるいは従来やってきたログ管理を本意ながら引き継いだり、という方も多いことでしょう。その中で、データベース監査によって取得されるログがどのようなものか、ログとして何が必要かという、「機能的」な要件は理解されるようになってきました。

しかし、データベース監査が実際に内部統制構築の中でどのように役に立つか、運用までを見据えた上で何をしなければならぬのか、といったデータベース監査を行う「目的」はあまり論じられていないようです。事実、ログを収集したがそれをどういう形で報告書にしていくのか、というログ活用の問題から、大量のログの対処に困っている、といった問題に多くが直面しています。これらはそもそもの目的が見えないために引き起こされたものと言えるでしょう。

#### リスクコントロールの視点から考えるデータベース監査

データベース監査の目的を考えるには、リスクコントロールの視点が必要です。どのようなリスクがどこに存在するのかを評価することによって、データベース監査がどのようにコントロールとして役に立つかが見えてきます。データベースに起因する、あるいはデータベース層のみで捕捉できる事象については、必ずデータベース層で対策をとり、アプリケーションやネットワークでの制御機能が 100%ではない場合、それを補完する機能、最終的に担保する対策として、データベース監査を考えれば間違いはないと思います。

DBA・特権ユーザーの操作、特にネットワークを経由しない直接の操作、アプリケーションやネットワーク層でのフィルターをすり抜けてしまう不作為行為(SQL インジェクションなど)、などは、ほぼ汎用にデータベース監査によって対応すべきものと考えられるでしょう。

また、データベース監査は発見的(検知)コントロールですが、特に内部統制の際に課題となる DB 管理者・特権ユーザーの行為に対して、抑制効果が期待できる唯一の防御的(予防)コントロールともなります。操作記録を残されている＝自分の行為は見られていると思えば、不正な気持ちを抑止し牽制することも期待できるからです。もちろん、データベース監査がすべてではなく、リスクを評価した上での必要な対策として存在することを忘れてはなりません。

#### データベース監査に求められる要件とは

データベース監査を導入するにあたっての機能的な要件をおさえておきましょう。データベース監査はデータバ

ースでどのような行為がなされたか、という操作履歴(ログ)を取得し活用するもので、以下の3つの要件が特に重要です。

- 1.ログの保管および管理ができること (機密性 Confidential)
- 2.必要なログは完全に取得できること (完全性 Integrity)
- 3.ログが必要な時に参照できること (可視化あるいは可監査性 Available, Auditable)

セキュリティのCIAと同様、ログにも”CIA” Confidential, Integrity, Available, Auditableが必要となります。さらにデータベース監査システムとしてみると、定期的な見直しを考えた運用のために、維持管理性 Maintainable を加えなければなりません。

データベース監査システムを導入、運用するにあたり、これらの要件を考えると、すでに実績のあるツールの活用は多くのケースで有用といえます。また、導入期間と運用コストを大幅に削減することも可能になります。内部統制の構築と有効性維持のために、データベースの可視化を容易にかつ効率的に実現するデータベース監査ツールの活用は、多くの企業にとって有益でしょう。

### 日本マネジメント総合研究所 (JMRI) の活動ご紹介

戸村が理事長を務めております日本マネジメント総合研究所では、下記のような幅広いサービスをご提供しております。お気軽にご相談下さいませ。 [www.jmri.jp](http://www.jmri.jp)

#### **【講演・コンサルティング・執筆】**

内部統制・日本版 SOX 法の最前線、J-SOX 対応コストの削減・不備改善、ERM に関する指導 “iERM コンサルティング”、コンプライアンス経営、健全に儲け続けるための仕組みづくり、不況を乗り切る 30 のヒント、企業健全化プログラム、ワークライフバランス、ワークシェアリング、内部統制意識調査、内部通報制度の外部通報窓口、ロジカルシンキング、階層別研修、不正検査と面接調査、監査業務支援、バランススコアカード、etc.

#### **【非営利機関・医療介護組織・労働組合・公益性の高い組織】**

優待レートにて承っております。福祉介護組織での指導、看護協会での指導や、労働組合、農協など、大手市場企業だけではなく中堅中小の企業・組織にも積極的にご支援させて頂いております。

【日本ERM経営協会 一般寄稿】

編集長 戸村より  
内部統制・リスク対策も、基本は「ヒト」と  
「ココロ」です。新たな提言の興味深い記事。

## ホスピタリティをリスクマネジメントに活かす

### ～“こころの世紀”に求められる“人を大切にする経営”とは～

XIA ホスピタリティ・マネジメント研究所

Chief Research Agent 甚川浩志

共同研究者 上野裕司 大内央 富樫正義 中川貴照 萩原久美子 松本円摩 リスクマネジメント協会 佐藤純

#### 1、はじめに

不正発生のメカニズムは、「機会・動機・正当性」が揃うことだと言われます。セキュリティや内部統制など「性悪説」に基づくマネジメント・システムに付随する物理的・制度的障壁は、不正を起こす「機会」を減らすという意味で、企業を守るため不可欠なものです。しかし、それは同時に、オーバーコントロールによるストレスや不信感など、関係する人に負の心理的エネルギーを与えてしまう可能性もあります。皮肉なことに、コントロールを強化するほどに、関係する人の負の心理的エネルギーも強まってしまいます。経営を取り巻くあらゆるリスクの根源には、対立・反発・ストレスといった負の心理的エネルギーがあります。これが不正の「動機」や「正当性」を形成し、組織を攻撃する。ソーシャルエンジニアリングといった手法などは、まさしくこうした心理的工作活動を基盤にしています。

逆に心理的エネルギーがプラスに働くと、働く人のモチベーションを刺激し、品質や効率の向上に役立ちます。これが顧客に伝播して顧客ロイヤリティを醸成、ファンを増やしリピート率や紹介率の向上をもたらす。さらにロイヤリティが強化されると「貢献意欲」と言う心理状態を引き起こし、共に良い企業に育てようとする「共創状態」を創りだします。

このようにモラルを破壊する脅威にもなり、モチベーションを加速的に強化することもできる心理的エネルギーをコントロールする“心のマネジメント”（サイコロジカル・インテリジェンス・ストラテジー）の要素とはどのようなものなのでしょうか？

#### 2、ホスピタリティとホスピタリティ・マネジメント

ホスピタリティと言う言葉は、正確な日本語訳が見当たらず、「おもてなし」「思いやりの心」「高級なサービス」「道徳」「倫理」など様々な解釈で捉えられています。もちろん、ホスピタリティは受け手となる人がそれぞれに感じるものであり、その解釈に正解不正解があるわけではありません。ここでは、「人を大切にする気持ち」「相手を思いやる気持ち」というような意味合いでとらえておきたいと思います。

一方、ホスピタリティ・マネジメントと言う言葉は、「ホテル・レストランの経営手法」若しくは「旅行・観光業界の経営手法」の意味で使われる事が多いようです。しかし、こころの問題やモラルの問題がクローズアップされる昨今、業種業界を問わずより広範な概念として「ホスピタリティ・マネジメント」が論じられるようになってきました。言葉の定義については議論の在るところですが、ここでは「心のマネジメントに立脚した人を大切にする経営」と仮定しておきたいと思います。

#### 3、ホスピタリティ・マネジメントの実施要素1「心理的価値創造」

私たちは、人を大切にする経営を実践する企業の事例の収集をしています。多くの企業がそれぞれに工夫・創造を続けています。そして、とりわけ「良い会社」と言われる企業においては、関係する人々の「心をつかむ」ための種々の施策を実施しています。この「心をつかむ」ための取り組みを、私たちは「心理的価値創造のマネジメント」と呼び、これらの事例を抽出整理した結果、以下のような段階があることが分かってきました。

##### ①心理的価値創造を可能にする前提

本来、企業の目標はお客様やスタッフなど、そこに関わる人が物心ともに豊かになることであるととも、企業

自身が健全に発展することです。こうした考え方が、根本に存在することがホスピタリティ・マネジメントを実践するためのベースとなります。つまり、企業活動のベースにホスピタリティがなければ、その上にどんな形や仕組みを作ってもホスピタリティ・マネジメントは実現しません。これらを明確に掲げたものが企業の「在り方」（＝理念やフィロソフィー）であり、「ビジョン」や「ミッション」にも繋がってゆきます。

そして、企業は事業体である以上、最低限求められる事項があります。まず、法令や契約を守らなければならない、安全や品質の確保もしなくてはならない。さらに、事業を存続するためには、継続的に収益を上げなければならない、同時に関係者の期待を満足させ続けなければならない。このように、企業としての最低限の機能を向上するために「コンプライアンス活動」「QC・改善活動」「CS+ES 活動」といったマネジメント活動をしなければなりません。このような企業としての「機能的な要素」は、ホスピタリティ・マネジメントにおいても欠かすことの出来ない要素です。

## ②心理的価値創造の施策

企業としての「機能的な要素」が充足すると、次にその企業ならではの「アイデンティティ」や関係者の「ロイヤリティ」など「心理的価値」を高める段階になります。この段階はマニュアル化された単純な方法では実現しないことが多く、まさしく「心理的価値創造」を実現するための施策が必要になってきます。

「心理的価値創造」の施策要素は、大きく分けると「人的な要素」と「環境的な要素」に分けられます。「人的な要素」とは、経営者対スタッフ、スタッフ対スタッフ、スタッフ対お客様、スタッフ対取引先といった、人と人との接点のデザインで、「環境的な要素」とは、人と人との接点がある場所や制度のデザインです。

また、心理的エネルギーを刺激・誘導するアプローチには

a.知性に働きかけて意思を引き出す論理的マネジメント（ロジカル・アプローチ）

b.感性に働きかけて意思を引き出す心理的マネジメント（エモーショナル・アプローチ）

があります。通常ビジネスでは、主にaのロジカル・アプローチを論拠に意思決定を行います。しかし、理屈では通用しない相手方の反応があることも事実。これは、ロジックで検証してみても問題点は見つかりません。このようなケースでは、関係する人々の心情などエモーショナルな側面を考慮しながら修正してゆく必要があります。もちろん、エモーショナルなアプローチだけで意思決定を行うことは論外ですが・・。

「心理的価値創造」が成功するとロイヤリティを醸成し、さらにこれが強化されると「貢献意欲」と言う心理状態が出現します。企業の理念に共鳴し活動に積極的に協力しようとする関係者の意識が、それまでにない慣行や文化を生み、新しい創造領域を生むこともあります。こうした一連の施策要素や領域が、ホスピタリティ・マネジメントの取り扱う概念です。

## 4、ホスピタリティ・マネジメントの実施要素2「マルチステークホルダー思考」

ホスピタリティ・マネジメントを実践するにあたって、もうひとつ大変重要な要素があります。それは、そのビジネスに関係する人々（以下ステークホルダーと言います）に対してバランスよく配慮することです。

### ①相互関係の最適化

顧客満足、従業員満足、株主重視経営など特定のステークホルダーに対する関係強化策はそれぞれに存在します。しかし、これらの施策を強力に進める企業の実情を詳しく見てみると、施策実施に伴う負担が、他のステークホルダーに対して過度なストレスをかけている場面が多々見受けられます。

よく見受けられる事例としては、強力な顧客満足（Customer Satisfaction）活動が従業員や取引先（ここでは、仕入先や協力企業などサプライサイドの取引先を示しています）に対する過度な圧力を発生させる例があります。ここ数年飲食店や小売業などで広がりを見せているミステリーショッパーの導入などには注意が必要です。流行りに乗って導入してみたものの、店員やマネージャーなど現場の反応は以下のようなものが聞かれます。

- ・ 「コソコソと調べて、重箱の隅を突付くようなことばかり言う」
- ・ 「現場の実情を理解せず、的はずれな意見が多い」
- ・ 「本来この店のコンセプトに合わないモニター調査員が見受けられる」
- ・ 「横並びの評価では独自の成長を阻害する」
- ・ 「どうせ、会社は我々従業員のことを信頼していないのだ」

このように、結果は批判的に受け止められて現場に反発感情がうずまき、職場のモラルが低下するといったケースは少からず見受けられます。ミステリーショッパーは、上手く活用すれば顧客の視点での改善活動に役立つ手法

です。しかし、無造作な導入は現場の従業員に負の心理的エネルギーを与えてしまいます。これでは費用の無駄遣いに留まらず、費用を使って自社の首を絞めていることになります。

## ②マルチステークホルダー思考の実践

ステークホルダーには「従業員」「顧客」「取引先」「社会」などがあります。こうした人たちにバランスよく配慮することが望まれます。したがって、どのステークホルダーが最も重要か?といった序列や重み付けはかえって「ホスピタリティ」の考え方に逆行します。しかし、取り組みとしては、身近なところから積み上げてゆくほうが各位の理解が得やすいようです。一人一人の人間にも言えますが、「他人と過去は変えられない」と言うように、相手を変えるよりも自分が変わるほうが、スマートに問題を解決することができます。顧客・取引先・社会という外部のステークホルダーに対する取り組みに先立って、内部に対する施策から順に検証してゆくことで、自社のアイデンティティも浮かび上がってきます。会社自身のアイデンティティが明確になることで、お付き合いをすべき人を選別することも可能になってくるものです。

## 5、人を大切にする経営の実施基準と評価基準

私たちが集めた「人を大切にする経営」の実施要素を分類すると以下のようになります。

- ①経営理念・フィロソフィー    ②経営戦略・ビジョン    ③行動基準・プロセスマネジメント  
④従業員に対する施策    ⑤顧客に対する施策    ⑥取引先に対する施策    ⑦社会に対する施策

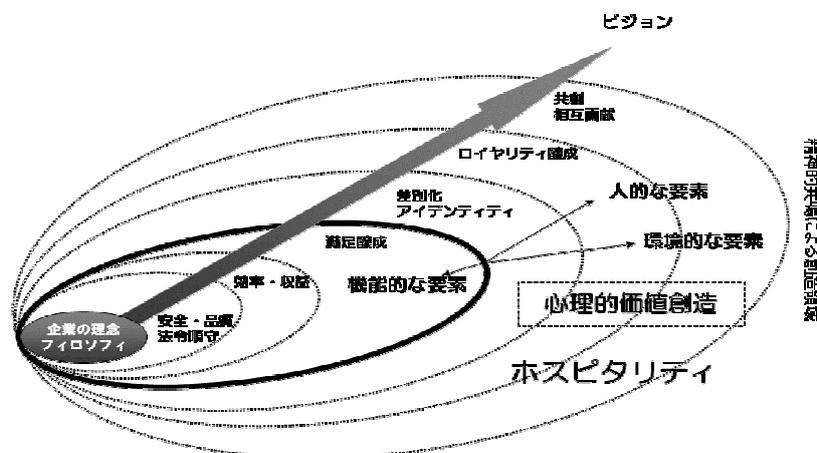
私たちは、これらを整理分類して、「人を大切にする経営」の実施基準（ガイダンス）と評価基準（チェックリスト）にまとめる作業を行っています。これらは、経営支援ツールとしての活用を想定しています。ただし、経営機能の欠落を指摘する性格のものではなく、機能的要素を超える「心理的価値創造」を実現するためのガイダンス方式を考えています。これは、現在 ISO において策定中の SR (Social responsibility) 規格である ISO26000 などと同様の考え方です。

## 6、今後の課題

こころのマネジメントの重要性が叫ばれている中、私たちは、これらを少しでも早く実際の企業に導入していただきたいと考えています。そのために、モニター企業を募集し実践を通して実証してゆく予定です。今後は、あらゆる分野で活躍されているコンサルタントなどのパートナー様を増やすと同時に、一社でも多くの“人を大切にする経営”を実践する企業を支援したいと考えております。

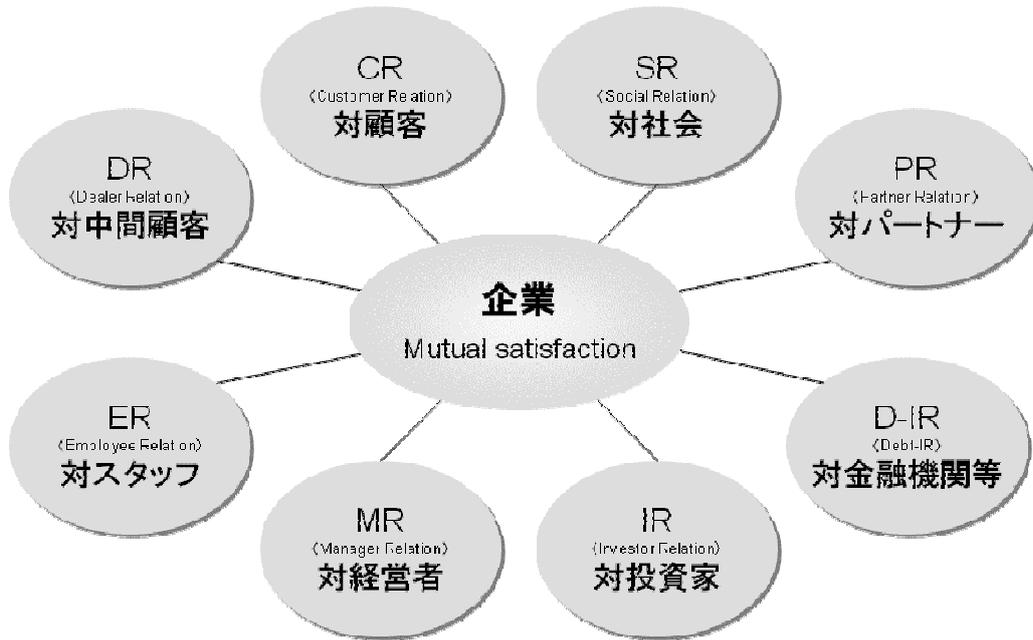
※この記事は、2009年3月14日リスクマネジメント協会の研究発表会で発表する資料を基にダイジェストで編集しています。

「図表1」ホスピタリティ・マネジメントの概念1 心理的価値創造



XLAホスピタリティ・マネジメント研究所 Hospitality Management Research Institute

「図表2」ホスピタリティ・マネジメントの概念2 マルチステークホルダー思考

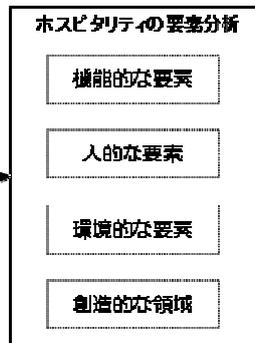


NIAホスピタリティ・マネジメント研究所 Hospitality Management Research Institute

「図表3」ホスピタリティ・マネジメント実施要素の体系

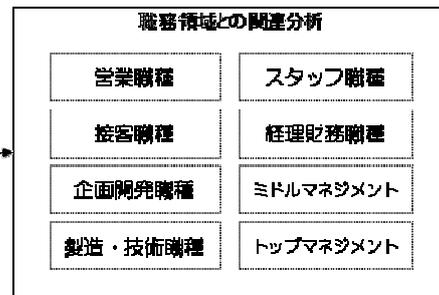
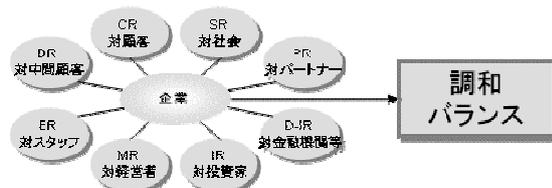
◆心理的価値創造

- 1. 経営理念・フィロソフィー
- 2. 経営戦略・ビジョン
- 3. 行動基準・プロセスマネジメント



◆マルチステークホルダー思考

- 4. 従業員に対する施策
- 5. 顧客に対する施策
- 6. 取引先に対する施策
- 7. 社会に対する施策



NIAホスピタリティ・マネジメント研究所 Hospitality Management Research Institute

## 「図表4」ホスピタリティ・マネジメント実施要素（50項目）

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>1. 経営理念・フィロソフィー</b>    | <b>5. 顧客に対する施策</b>  |
| 1-1 経営者                   | 5-1 マーケティング         |
| 1-2 経営理念                  | 5-2 営業・サービス(フロント)   |
| 1-3 バックグラウンドストーリー         | 5-3 カスタマーリレーション     |
| 1-4 企業文化の構築               | 5-4 環境整備            |
| <b>2. 経営戦略・ビジョン</b>       | 5-5 品質・こだわり         |
| 2-1 市場の把握                 | 5-6 顧客管理            |
| 2-2 経営戦略                  | 5-7 広報(PR)          |
| 2-3 全社統制(重点施策)            | 5-8 中間顧客            |
| 2-4 経営数値管理                | 5-9 消費者啓発・教育        |
| <b>3. 行動基準・プロセスマネジメント</b> | 5-10 顧客施策の評価        |
| 3-1 文書体系の把握               | <b>6. 取引先に対する施策</b> |
| 3-2 意思決定プロセス              | 6-1 取引基準(選定基準)      |
| 3-3 会議体の運営                | 6-2 契約管理            |
| 3-4 業務処理プロセス              | 6-3 SCM             |
| 3-5 業務処理統制の評価             | 6-4 アライアンス          |
| <b>4. 従業員に対する施策</b>       | 6-5 アウトソーサーの評価      |
| 4-1 組織構成                  | <b>7. 社会に対する施策</b>  |
| 4-2 コミュニケーション             | 7-1 情報公開性           |
| 4-3 エンパワーメント              | 7-2 地域貢献            |
| 4-4 インタープロモーション           | 7-3 業界貢献            |
| 4-5 環境整備                  | 7-4 企業倫理            |
| 4-6 EAP                   | 7-5 投資家・金融機関対応      |
| 4-7 採用                    | 7-6 反社会勢力対応         |
| 4-8 教育                    | 7-7 環境対応            |
| 4-9 人事評価                  | 7-8 ファイナンソロピー       |
| 4-10 配置                   |                     |
| 4-11 ダイバシティ               |                     |
| 4-12 安全衛生・労働条件・労働組合対応     |                     |
| 4-13 組織・人事施策の評価           |                     |

JAホスピタリティ・マネジメント研究所 Hospitality Management Research Institute

### 【参考文献】

- ・『ホスピタリティ・マネジメント学原論』服部勝人著 丸善（2006年）
- ・『顧客満足を生み出す仕組み』瀬戸川礼子著 同友館（2005年）
- ・『事例でわかるホスピタリティ・サービス』ホスピタリティ・サービス研究会編著 JMAM出版（2007年）
- ・『働きがいのある会社日本におけるベスト25』斉藤智文著 労務行政（2008年）
- ・『ISO 26000 第三次作業文書改訂二版 邦訳版』日本規格協会（2007年）
- ・『企業行動憲章』社団法人日本経済団体連合会（2004年）
- ・『第15回企業白書 「市場の進化」と社会的経営』社団法人経済同友会（2003年）
- ・『倫理法令順守マネジメント・システム規格 ECS2000v1.2』麗澤大学経済研究センター企業倫理研究プロジェクト（2000年）
- ・『OHSAS18001:2007 労働安全衛生マネジメントシステム日本語版と解説』日本規格協会(2008年)
- ・株式会社幕末「人財力100」<<http://jinzai100.jp/>>（2008年6月～7月アクセス）
- ・滋賀県産業支援プラザ「三方よし」<<http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/>>（2008年6月～7月アクセス）

## 【これまでのコンプライアンス経営・内部監査が陥りやすいワナ】

### コンプライアンスの「関連痛」という対症療法のワナ～根本的治療へ向けて～

日本ERM経営協会 会長 日本マネジメント総合研究所 理事長  
 岡山大学大学院非常勤講師(内部統制・ERM担当) 公認不正検査士  
 戸村 智憲

#### ●コンプライアンスの「関連痛」

私の母は坐骨神経痛(腰の疾患)を患っていて、無理をした際によく「足首に痛みが走る」ということを聞かされました。これは、医学的には「関連痛」というものらしく、ある医師と話しをしていた際に私に教えてくれました。ある部位で発生していると感知した痛みが、実は、その部位の疾患ではなく、別の根本的な問題発生部位にある異常が別の部位で痛みとして認識されるようです。

このような場合、足首が痛いからといって、足首に痛み止めの注射をすれば良いという対応だけでは、坐骨神経痛の根本的治療や、そのために起こる足首の痛みの再発防止につながる対応になっていないその場しのぎの「麻酔」が、痛みを瞬時に取り去る魔法の杖ように見えるワナにはまりがちです。足首の痛みという問題を解決する試みをした翌日から、又、同じような問題が再発し、ひたすら対症療法が繰り返されることになりそうです。私は何も医学講座をしようとしているのではなく、この関連痛という考え方が、実は、コンプライアンス経営や内部統制において応用して考えなければならぬものだと思っています。

内部監査部やコンプライアンス室の方は、日々、社内で出てきた様々な法律的問題と奮闘していらっしゃいます。それが多くの場合、法令リスクを並べたて、立派な対症療法が書き連ねられた対処記録としてまとめられ、それだけで自己満足してしまっています。肝心の根本的な「企業の病」の治療・再発防止につながっていない現状が散見されます。コンプライアンス経営・内部統制の実効性を問う際に、「関連痛の痛み止め」と「根本的治療」を混同しないようにしなければなりません。

#### ●問題発生に至るプロセスを診断する大切さ

これまで見てきた多くの場合、問題が発生した後に法令違反の有無について後手に回った対応を繰り返し、結局は、「悪者探し」に終始する法令解釈や法的手続きを、現場から離れた本社にある立派な椅子が並んだ会議室で行われています。これまで多くの法務関連部署の方々からは、「我が社はなんでコンプライアンスや内部統制が浸透しないのでしょうか?」とか、「我が社の人材は低レベルで頭が痛い」というような話を、超大手企業から地方の中堅中小企業に至るまで、似たようなお悩みのご相談を受けることがありました。大切なのは、「悪者さがし」ではなく「原因探し」です。

「このように決めてあるからこの通り守られているはずだ」という、実際にチェックしていないのに根拠なき確信を持つ担当者様も多く見かけます。大事なものは、何も難しいことではなく、小学校で習う漢字8文字の原則を徹底できているかどうかです。要するに、コンプライアンス経営や内部統制の実効性と組織における自浄作用の肝である「早期発見・早期是正」の体制構築と実践あるのみです。そのためには、足しげく現場に赴き問題点を洗い出すという基本の徹底が必要です。

#### ●自組織の「問診」「触診」「CT スキャン」

お金儲けの戦略・業務活動での意思決定は、経営陣が率先して行いたがりますが、リスク管理の意思決定については、極めて曖昧なまま、何となく問題を対処療法でやりすごしたり、実態を検証せずに漠然と対応らしきことをしたりしてその場を取り繕っているようです。現場の風土や職場環境を肌で感じ取り、前述の関連痛の視点から、根本的な問題はどこにあるのかを検討・発見しようとする姿勢が必要です。

内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々は、関連痛として出てきたような法律的問題を、法律でのみ対処しようとして、対処療法の繰り返しというワナにはまってしまっているようです。法律的問題を起こす主体は何でしょうか。その答えは、机やイスといった物体ではなく、まぎれもない人間そのものです。正確には、人間の心(心

理)が法律的問題となる行為を引き起こします。人間の心が引き起こす法律的問題を、無機質な法律・条文解釈でのみ対処するだけでは、問題の根本的解決に至りません。

根本的治療に至る重要な視点としては、以下の3点が挙げられます。①現場に赴き、内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々が、自社を問診(一見して法律的問題と関係ないように思われる日頃の悩みも含めたお悩み相談やヒアリング)し、触診(現場の職場風土や作業環境を肌で感じ取る)をして、更に、CT スキャン(これは、日本初で筆者が開発・監修した内部統制意識調査「IC サーベイ」を用いると良いです)によって、自社内の問題をピンポイントで把握するようにしましょう。②法律的問題を法律・条文解釈だけで対応しようとせず、法律的問題を引き起こすに至ったプロセスや環境を把握しましょう。③往々にして、プレッシャーやストレスや職場内の人間関係や文化的背景の相違等という心理面での問題や、構造的な問題としては、慢性的に作業量が多いとか人事制度の問題から考課における不満要素が積み重なっているというような問題まで、表出てきた法律的問題とは直接関係ないように思われる「関連痛」の原因を遡って改善・対処するように心がけましょう。時として、現場の生の声や「IC サーベイ」というコンプライアンスの組織調査から、直接的にはある問題と無関係に見えるごく単純な問題を解決することで、これまで「不治の病」と思っていた頻発する法律的問題がピタッと解消・再発防止できたことも多々ありました。(「IC サーベイ」の詳細は、(株)日本経営協会総合研究所にお問合わせ下さい。)コンプライアンス経営においては、法律だけで対処せず、人の心を中心に問題を見つめる姿勢が大切です。

「見える化」から、説明責任を付加した「見せる化」へ！

## 日本初！ 内部統制意識調査「ICサーベイ」

不正を許さぬ風土づくりを通じた『企業価値の向上』のための「見せる化」ツール

当調査は、岡山大学大学院非常勤講師・公認不正検査士 戸村 智恵氏の監修のもと、「日本版COSOモデル」に完全準拠した質問項目にて、内部統制に対する従業員の「意識レベル」「実践的行動レベル」を測定、数値化し、問題点を明確化するものとして、開発いたしました。

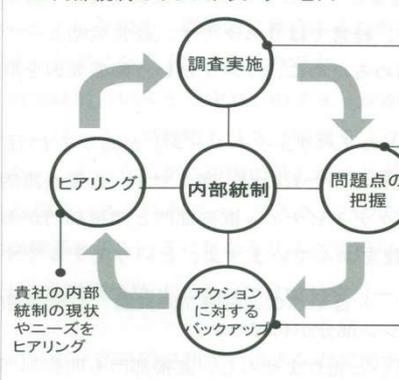
調査結果からは、これまでは客観的な判断が難しかった内部統制の現状や具体的な施策の必要性が浮き彫りとなります。当社では、調査結果を基に、企業の不祥事防止対策や内部統制の方向性の策定を、確固とした指針の下に全面的にサポートいたします。



**POINT**

- 内部統制対策の明確な拠り所となる調査ツール ～日本版COSOモデルに完全準拠～
- 第三者の調査による内部統制の現状の把握～対策指南：日本版SOX法や新会社法に対応。
- 24マスのマトリクスで、問題箇所を赤青黄色で表示。効率的・効果的な対策が打ち出せます。

■ 内部統制のワンストップサービス



内部統制に対する従業員の「意識レベル」「実践的行動レベル」を測定・数値化。

日本版COSOモデルに準拠した色分けアウトプットで問題箇所が一目瞭然！重点的対策を瞬時に把握

きめ細やかなオプションもご用意  
監修者戸村氏指導によるコンサルティングやフィードバック研修、当社専任講師・当社研究員による詳細なデータ分析、内部統制講義やアクションプランのご提案などご要望に応じて多様なオプションをご用意しております。

■ 調査スケジュール

- ① 調査項目打合 調査実施の準備
- ② 調査実施
- ③ データ入力・集計・分析 ※
- ④ 結果ご報告
- ⑤ アクション・プラン 策定、始動

※紙ベース調査：標準1ヶ月  
Web調査：最短2週間

■ 調査基本費用（税別） ※詳細は直接お問合わせください。

300名未満：一律120万円	300～699名：@4,000円
700～999名：基本料金(200万円。以下同様)+@1,000	1,000～4,999名：基本料金+@800円
5,000名以上：基本料金+@700円	

対応人数に応じて費用が異なります。調査票作成、標準の報告書(データ編、報告書)の作成等費用が含まれています。

**内部統制意識調査へのお問い合わせは・・・フリーダイヤル 0120-860-951**

<http://www.noma.co.jp> 弊社ホームページの「最新情報」をご覧ください。

## 【内部統制・BCM・ERMの関連】

### 内部統制・BCMとERMへの道

日本ERM経営協会 会長 日本マネジメント総合研究所 理事長  
岡山大学大学院非常勤講師(内部統制・ERM担当) 公認不正検査士  
戸村 智憲

#### ●内部統制とBCMの関係

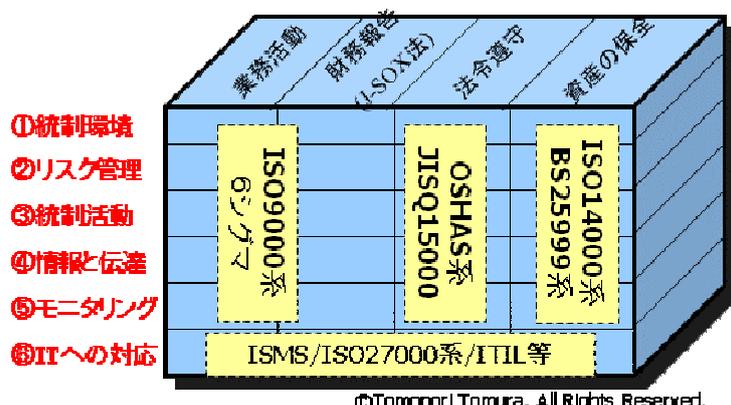
全上場企業とその子会社・関連会社・重要な業務委託先(IT・物流など)を中心に、金融商品取引法に基づくいわゆるJ-SOX法対策(内部統制対策)として、2008年度期末の内部統制監査が迫り、財務リスク対策での監査法人との協議・対応が佳境を迎えている。元は読者諸氏もご存じの通り、米国のエンロン、ワールドコムによる巨額不正問題に端を発し、内部統制と財務リスクに関する法令・対策要請が、米国のみならず、フランス・イギリス・カナダ・韓国や、最近では中国でも同様の動きが出てきた。

日本における各企業および金融庁ならびに経産省などがJ-SOX対策・内部統制対策で基本としているマネジメントシステムのモデルに、日本版COSOモデルがある。日本ではこれまで、大学をはじめとする教育機関・研究機関では、財務会計分野の監査論の中で、ある意味で特殊論として内部統制が論じられてきたこともあって、この日本版COSOモデルがあたかも財務会計だけのものとしてとらえられがちであるが、実は、当たり前のことなのだが、日本版COSOモデルは経営そのものであり広範に渡る領域をカバーすることはあまり述べられていない。ここでは、日本版COSOモデルや内部統制の基礎的内容についての詳細は述べないが、詳しくは拙著を参照されたい。

J-SOX対策の拠り所となる金融庁好評の「実施基準」においては、あまり注目されていないものの、明確にBCMへの要求が盛り込まれている。具体的には、“システムを構成する重要データ・ソフトに関して、障害・故障等のトラブルによってデータが消滅する事態等に備えてその内容を適宜保存し、復旧できるようにした対策が取られている事”が求められており、この点で、ディズアスターリカバリーやデータ二重化やリストアのIT面でのBCM関連事項がJ-SOX対策・内部統制対策において関連する。もちろん、金融庁の「実施基準」においては、財務リスクを勘案し、不都合なデータを隠ぺい・隠滅できないようにデータの保全を求めているのが主眼であろうが、基本的にIT面でのBCM対策が取られていないとクリアできない内容である。地震・災害対策としてのBCMではなく、信頼される企業としてJ-SOX対策・内部統制対策において、BCM的側面が盛り込まれているのである。

更に、前述の日本版COSOモデルには、内部統制における4つの目的があり、①業務活動の有効性・効率性を高める、②財務報告の信頼性の向上、③法令遵守、④資産の保全、という4目的の内、4つ目の資産の保全でBCMが深く関わる。具体的には、資産の保全の目的下で、企業のヒト・モノ・カネ・情報を保全し、事業を継続できる仕組み作りが必須となっている。この日本版COSOモデルにおいて、これまでに各企業が認証取得・運用してきたISOをはじめとする規格マネジメントシステムを当てはめると、図1のようになる。図1のモデルにおいて、資産の保全の目的下に、BCMの規格マネジメントシステムとしてBS25999が位置付けられるのである。

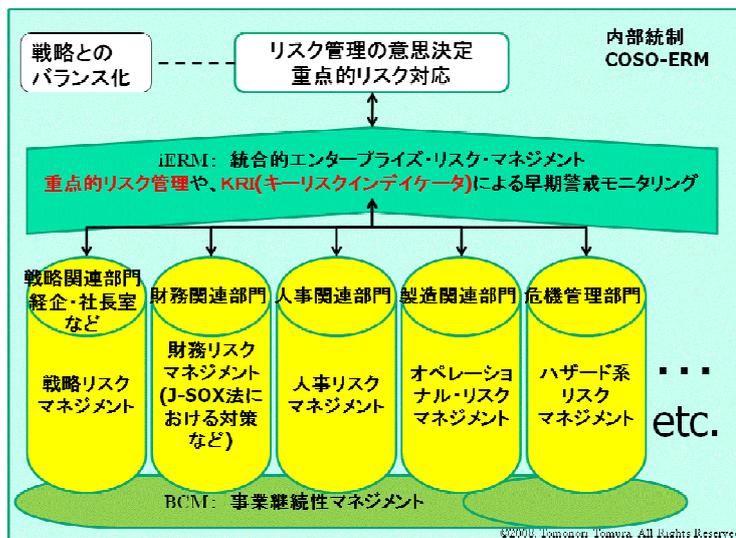
図1： 日本版COSOモデルと各規格マネジメントシステムの関係



### ●個別リスクマネジメントから iERM へ

内部統制とBCMについて述べたが、財務リスクマネジメントとしてのJ-SOX対策や、BCMや、労働安全のOSHASなどの個別リスクマネジメントが別々に存在していて部分最適となり、経営層として重点的なリスクに対するリスク管理の意思決定による全体最適化がなかなか進んでいない。そこで、ここに来て J-SOX 対策を契機としてERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）が注目されるようになってきた。しかし、このERMについては、解釈もアプローチも現状ではかなり錯綜している。BCMを全社的に行っているからこれはERMだ、という専門家もいれば、そうではなく、各部門の個別リスクを統合的に重点リスクとして絞り込んだものを経営層において重点的に意思決定・PDCA サイクルの推進を行うのがERMだ、という専門家もいる。筆者は後者のスタンスであり、錯綜するERMに本来の趣旨に沿って道筋をつけるため、筆者が独自に“iERM”（統合的エンタープライズ・リスク・マネジメント）を提唱している。BCMを含めた個別リスクマネジメントとの統合をおおまかな概念図として示すと、図2のようになる。

図2： iERM の概念図



### ●iERM と個別リスクマネジメントの統合・普及啓発へ向けて

昨今の IT ベンダー系企業では、やたらと「ERM」を冠したセミナーが増えてきた。全ての企業が問題だというわけではないが、ほとんどのそうした IT ベンダー系企業では、ERM についてまっとうに向き合う姿勢が感じられず、セミナーで話される内容としても、ERM についての知識・ノウハウ・スキルがほとんどないと言って良いくらいの貧弱な ERM の情報提供となっている。錯綜する ERM に道筋をつけ、iERM の経営手法と広範な個別リスクマネジメントの健全な研究・普及啓発に向けて、筆者が会長として自費で「日本 ERM 経営協会(JERMA: ジェルマ)」を設立した。小会では、BCIJA メンバーでインターリスク総研の篠原雅道様をはじめ、横浜国立大学名誉教授で BSC の権威である吉川武男教授などをアドバイザーとしてお迎えし、筆者の iERM 経営手法・ノウハウの共有や、個別リスクマネジメントの勉強会をはじめ、定期的に「ERM レビュー」として各自の研究成果を発表する一般書店流通の出版物を発行する予定である（これらは、基本的に筆者の自費でまかなうことにしている）。読者の皆様においては、是非、ご参加頂ければと思う。無料メール会員も募集しているので、まずはメールで情報を欲しい方も、是非、登録をお願いしたい。又、BCIJA の活動の一環として、BCM に関する話題提供や寄稿をお願いできる方は、是非、筆者までご連絡頂きたい。 日本 ERM 経営協会(JERMA)： HP: [www.j-erm.org](http://www.j-erm.org) E-mail: [tomura@j-erm.org](mailto:tomura@j-erm.org)

## 【編集後記】

2006年6月に内部統制の普及啓発を目指して全て私費を投じてスタートしたSOX法研究会を前身として、戦略・業務活動と、リスク管理の一元化「SRB」とERMおよび個別リスク管理についての普及啓発へと発展させた日本ERM経営協会が、本誌が流通開始する時点では、通算で18回の開催を迎えようとしています。

たった9名で始めた会が、今は多くの心ある方々のおかげをもちまして、総登録員数で約7000名(社)様に至るまで育ちました。時折、自費を投じた分を個人の支出に回せば、高級車を新車購入できたのではないかと思いつつ、その一方で、どれだけご参集頂いた方々のお役に立てていたかなあと、自ら省みる場合がございます。

しかしながら、毎回、ご参加頂いた方の笑顔や、「次はいつ開催ですか?」「他のセミナーや交流会にない面白い取り組みがいいですね〜」と言って頂けることが大変嬉しく思い、続けて行こうと決意を新たにす次第です。本誌においても、創刊号の企画発表時には、全ての部数が売れても赤字になる出版ゆえに、無償でご寄稿頂ける方を募っても、20~30ページ分くらいにしかならないのではないかと不安に思っておりました。実際に皆様に寄稿のお願いをさせて頂きましたところ、かくも高レベルなご寄稿を多数お寄せ頂き、おかげさまで持ちまして、当初予定の3倍強の80ページを超えるものとなり、ページ数が増える分の印刷費が膨大にかさむという小職にとって嬉しい歓喜の悲鳴という状態に至ることができました。ご寄稿頂きました各位にこの場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

表紙作成や誤字脱字のチェックやレイアウトなど、一切を小職の手作業で行い、通常の例会同様に、トップが自ら手を動かし汗をかくスタイルで進めて参りました。至らぬ点、多々ございましょうが、低コストで形よりも内容を充実させるということで、何卒、ご寛容にご了承頂ければ幸甚でございます。

各位の玉稿を拝読しながら編集作業を行う中で、皆様それぞれのお考えや洞察を高いレベルでお持ちであることに深く感銘を受けましたし、形式知として情報発信・共有できる場を出版という形で持つようにさせて頂いたことに間違いはなかったと確信するに至りました。資金面からも仕事の多さからも、半年に1回程度をメドぐらいでしか出版できませんが、是非、多くの方々からご寄稿を賜ればと存じます。無償で恐縮ですがご寄稿にご協力頂ける方は、小職までご連絡下さいませ。(E-mail: tomura@jmri.jp Tel: 03-3750-8722)

若輩者ながら恐縮ではございますが、小職ともども、日本ERM経営協会の活動をどうかよろしくお願い申し上げます。

日本ERM経営協会 会長 ERMレビュー編集長 戸村智憲 拝

### ERM レビュー Vol.1

編著者： 戸村智憲 ©2009. Tomonori Tomura  
 制作協力： 日本ERM経営協会  
 発行元： ブイツーソリューション  
 〒466-0848 愛知県名古屋市長戸町4-40  
 電話：052-799-7391 FAX：052-799-7984  
 出版・発売元： 星雲社  
 〒112-0021 東京都文京区大塚3-21-10  
 電話：03-3947-1021 FAX：03-3947-1617  
 印刷： 木内印刷・トーハン印刷  
 初版： 2009年2月28日発行  
 定価： 4000円(本体価格・税別)  
 (電子書籍の場合の定価：2000円(本体価格・税別))  
 (検印省略)