

平成17年3月10日（木）

企業会計審議会

第3回内部統制部会会議録

於 金融庁共用第一特別会議室
（中央合同庁舎第四号館11階）

金融庁総務企画局企業開示参事官室

午後 3時02分 開会

○八田部会長 これより第3回内部統制部会を開催いたします。

皆様には、お忙しいところご参集頂きまして、ありがとうございます。

なお、本日の部会も企業会計審議会の議事規則に則り、公開することにしたと思いますが、よろしいでしょうか。

ありがとうございました。

それでは、議事に入りたいと思います。

なお、お手元の資料の中に「終了後返却」となっておりますものがございますので、それにつきましてはお帰りの際にそのまま机にお置きくださいますようお願いいたします。

前回、3月2日に開催いたしました部会では、「米国PCAOB（公開会社会計監視委員会）の監査基準第2号及び米国以外の諸外国の内部統制制度」について、町田委員と橋本委員からそれぞれ説明を頂き、皆様からご意見を頂戴いたしました。その際、委員の説明に続く審議におきまして、企業のガバナンスと内部統制の問題が混然とした形で議論されているところのご指摘があり、両者の内容を明確にすべきところのご提案を頂いています。また、前々回及び前回の部会で行われました「各国の制度」に係る説明を踏まえて、諸外国の制度相互の比較を事務局で整理してほしいとお話がありました。そこで、先ず、コーポレート・ガバナンスと内部統制との関係について、私の方で整理をさせて頂きまして、若干ご説明をさせて頂きたいと思えます。

ガバナンス、通例は「コーポレート・ガバナンス」と呼ばれておりますが、これにつきましては、必ずしも確定的な定義があるわけではなく、拠って立つ学問領域、すなわち、法学、経営学、会計学そして及び監査論等といった学問領域により、それぞれの視点での定義も見られるところであります。そのため、それらの内容を個々に明らかにすることは必ずしも明確にはできないわけではありますが、模範的な企業活動全般に関する統治の全体と理解することができ、内部統制はその一部を成すものであり、主に、企業活動を支える企業内部の健全な仕組みの部分と理解することができます。つまり、ガバナンスとは、株主のほか、企業を取り巻く種々のステークホルダーとの関わりの中で、経営者あるいは取締役会が事業目的を設定し、リスクをマネジメントしながら期待される成果を獲得するための企業活動を律する行為あるいは行動の全体像ではないかと考えられます。そのため、このような活動ないし行動を中心に据えたときには、このガバナンスとほぼ同義のような形でリスク・マネジメントと称される場合もあります。

一方、内部統制はこのような企業活動が適切に遂行されるための企業内の仕組みや機能であり、ガバナンスの一部として、また、リスクマネジメントと不可分の形で企業が健全に管理・運営されるために経営者が構築するものであると考えられます。人間に例えるならば、我々の日々の思考や行動の全体を統合的に律することがガバナンス全体であり、そういった活動を支える生命活動を健全に保つために、身体に備わった仕組みや機能が内部統制に相当するものと考えられます。

したがって、企業の経営目標や戦略は経営者が設定するものであって、内部統制によりコントロールされるものではありません。その上で、企業が健全に活動していくために最小限の制約として、例えば経営目標を達成するためであっても、①効果的かつ効率的でない仕事のやり方をしていないか、②ステークホルダーに虚偽の報告をしていないか、③法律を犯していないかということについては、企業内部で律していくことが最低限必要であるというのが、COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）が公表している内部統制の基本的な考え方であり、ます。米国以外の国では、社会が企業に求める制約事項はより多様であるかもしれず、上記に挙げました3つの目的以外にも、例えば具体的な企業資産の保全とか、あるいは、さらに広範な視点から、社会との共生とか環境の維持とか、種々設定されることもあると思われませんが、COSOで示された3つの目的は、最低限必要なものと理解した上で各国固有の事情を勘案しているというのが実情ではないかと思われま

さらに、当内部統制部会は、この3つを含む基本的な枠組みについて共通の基盤とした上で、財務情報あるいは財務報告等に係る内部統制に関するルールづくりを行う役割を担っていると考えます。これ以外の業務の効率性や有効性、コンプライアンスに関する内部統制に関しましては、内部統制の基盤として議論されるとしても、当部会はそれらに関するルールづくりを扱うものではありません。この点につきましては、平成14年改訂の「監査基準」において採用されました「内部統制概念」及び「かかる内部統制の有効性の評価を行う監査人の役割」と全く同様の視点に立脚しており、新たな内部統制概念に関する議論を予定しているものではないことを申し添えます。

一応私の方で簡単なメモとして整理させて頂きました。

次に、「各国の制度比較」について事務局から説明して頂きます。よろしくお願ひします。
○多賀谷企業会計調整官 それでは、お手元に「内部統制の評価基準及び検証基準（各国比較）」という2枚の資料をお配りしてございますので、これに基づきまして簡単にご説明させて頂きます。

前回、前々回でご報告頂きました内容の中から、ポイントとなる箇所を整理したものでございます。

まず1枚目が内部統制に関します経営者による評価の部分でございます。米国、英国、フランス、カナダについて整理をいたしました。

まず根拠法でございますが、米国では、既にご報告があったように、企業改革法というものがございます。404条で経営者による内部統制の有効性に関する評価を義務づけております。また、これは年次報告書に添付されるということになります。

英国におきましては、上場規則という中で取締役が内部統制システムの有効性を検証し、レビューとなっておりますが、株主への報告も行うということになっております。

フランスでは、金融安全法という法律によりまして、経営者が行った内部統制の手続に関して取締役会会長が株主総会へ報告するという規定がございます。

カナダは特に法令あるいは上場規則等で強制されているというものはございません。

それから、これらの内部統制が従うべく基本的なフレームワーク、評価基準でございますが、米国では、前々回ご報告があったようなCOSOのレポートというものの、この枠組みでございます。その枠組みを見て頂きますと、下に2つございますが、「統制の目的」と「統制の要素」となっております。統制の目的は、業務の有効性と効率性という目的、財務報告の信頼性、これを確保するという目的、それから、法令を遵守するという目的、この3つの目的のために構築すべき内部統制要素といたしまして、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達の仕組みといたしましうか組織といたしましうか、それと監視活動、モニタリングの機能というこの5つの要素を挙げて、それぞれの目的においてこの5つの要素をもって内部統制を構築するというのがCOSOの基本的な考え方でございます。さらに、このリスク評価につきましては、近年、さらに詳細な3つの規定がリスク評価について加えられたということがございます。

英国でございますが、英国は、前々回ご報告がありましたように、ターンバル・ガイダンスというガイダンスがございます。これに準拠するといいましうか、これを使ってフレームワークが定められているということでございます。英国の場合には、COSOのレポートに必ず従うということではなくて、ターンバル・ガイダンスに準拠していない場合には、なぜ準拠していないのか、準拠しない方がいいのかということをご報告して、これは前回もご報告がありましたが、取引所が厳しくその後も監視をするという方法がとられていると、ベスト・プラクティス方式ということで、ここには、取締役会はこうあるべきだとか、監査はこうあるべきだとかというような標準といいましうかベスト・プラクティスが規定されている。ある意味で

はかなりそういうガバナンスに係る部分まで固定的に定められて、従っているかどうかということでございます。その点、COSOの方はそういうガバナンスの形態については米国の形態を恐らく前提としているということですので、ガバナンスの形態について触れるようなものはなく、あくまでも内部統制の有効性とか目的のレベルから定めているというものでございます。

英国におきましては、内部統制の目的ですが、ほぼ米国のCOSOと同じなのですが、この②の「内部報告と外部報告の質の確保」ということで、米国では、外部に報告する財務報告を中心にといいますか、そこにターゲットを絞っているわけですが、英国では、内部報告、企業内部のものについても含めているという点、それから、内部統制システムの要素という点ではほぼこれも似ているのですけれども、1番目といたしまして、企業全体の事業リスクの評価からまず行うというのが少し違っている、この点は米国でもリスク評価に最近追加されているような考え方でございます。

フランスでございますが、フランスは詳細な手続はございませんが、COSOであれ、国内のいろいろな団体が作成しているような内部統制の評価基準あるいはフレームワークは企業が選択するという形になっております。したがって、こういう形で選択をし、あるいはこういうやり方で内部統制をしておりますということが報告されるということでございます。

カナダでございますが、カナダは、前回ご報告を頂きましたけれども、COCOレポートと言われるものが旧来は中心とされておりました。ただ、これもただいま見直し中ということで、米国のCOSOレポートに近づいているというようなご報告を頂いたかと思えます。COCOレポートにおきましても、内部統制の目的はそう大きく変わるものではございません。ここも組織の内外向けという点はイギリスと同じでございます。統制の要素もほぼ基本的には同じ形になっております。

1枚おめくり頂まして「検証の基準」でございますが、これも、根拠法は、米国は企業改革法、英国は取引所規則、フランスは金融安全法という形になっております。カナダは法定されているものはございません。

検証の基準ですが、前回ご報告頂きましたように、米国ではPCAOBの監査基準2号に従って監査手続を実施するという事になっております。それで、監査手続及び監査報告は2つございまして、経営者による内部統制の有効性評価に関する妥当性の監査、これは、経営者が我が社の内部統制は有効に機能していますという報告を出して、その報告は妥当である検証をする、財務諸表を提出して、財務諸表は適正に作成されているという、現在の会計監査と同じようなものでございます。②の会計士による内部統制の有効性に関する意見というのは、これ

は、経営者の有効性の評価を前提としないでその公認会計士の方が直接に内部統制が有効かどうかを自ら検証するというので、ダイレクト・レポートと言われているものでございます。この2つの報告を出すということでございます。

英国につきましては、検証基準は、企業統治に係る2003年統合規定に関する監査人の手引きということで、監査ではないということでございます。監査手続及び監査報告につきましては、先ほど申し上げましたターンバル・ガイダンスあるいは上場規則に準拠していれば、特に指摘がなければ何も書かないということで、指摘事項があった場合には何か書くというような形、いわゆるレビュー的なものということと理解できるのではないかと考えております。

フランスでございますが、フランスは商法で会計監査人に意見表明を義務づけておりますけれども、法律上、監査手続に関する具体的な規定はございません。監査報告のやり方は、経営者が株主総会に提出する報告書で説明したこのような内部統制の手続をしていますということについて、その記述が適当かどうかというか、それを検証する。それで、オブザベーションとなっていますが、指摘すべき事項があった場合はこういう点があるという勧告をする、なかった場合にはそれがなかったというところまで書くという形をとっております。

カナダにつきましては、現在、公開草案の段階ですが、米国のPCAOBの監査基準2号に準拠する形で国内の基準を変更しつつあるということでございまして、監査手続及び監査報告も米国も準拠する形になるという公開草案が出ているところでございます。

以上、簡単に整理をさせていただきました。

○八田部会長 どうもありがとうございました。

これまでの説明や報告につきましてご質問もあろうかと思いますが、今回は部会の最後にまとめて時間を取っておりますので、次に進ませて頂きます。

さて、財務情報の作成・伝達は、今日では、コンピューターシステムに大きく依存しています。そのため、財務情報に関するシステムの内部統制は、財務報告の信頼性を確保する前提になります。こうした重要性から、米国やカナダの会計士協会では、情報システムの統制、通例は「IT統制」と呼ばれておりますが、これに関する規準を公表しています。そこで今回は情報システムに関する内部統制について、その問題点や国際的な状況を堀江委員からご報告頂きたいと思っております。

堀江委員、よろしくお願いいたします。

○堀江臨時委員 それでは、資料1に基づきまして、財務会計システムをめぐるITリスクにはどのようなものがあり、その性質はどうつかまえるべきか、今後、本部会で内部統制の基準を

つくっていく上で参考となるであろう事柄につきましてご紹介させて頂きたいと思っております。

それでは、2ページ目をご覧頂きたいと思っております。財務報告目的に関連する内部統制という観点から、財務諸表作成のための財務会計システムのリスクをまずどうとらえるべきかということについてご説明させて頂きます。もちろんシステム構成によって様ではありませんし、特に連結ベースで見えますと、本社では非常に複雑なシステムを使い、統制も厳重にやっているけれども、子会社になると会計の小さなパッケージを入れて派遣社員一人にすべて任されているといったような状況も見られますけれども、一般論で申し上げますと、ポイントとなるところが3つあるかと思っております。

1つ目のポイントは、(1)「財務会計システムをめぐるさまざまな脅威」として、財務会計システムをめぐる脅威には、悪意によらないものと悪意による意図的なものがあるということです。特にこの意図的な脅威でございますが、これが最近大きな問題になっています。ちょっと飛びますが、9ページ目に参考として「ITの脅威とIT統制の現状」という資料を掲げさせて頂きました。(1)の「セキュリティ侵害」ですが、左側の「CSI/FBI調査」、これは一般にマスコミ等でFBIの調査によればというふうに、引用されるものでございます。これをご覧頂きますと、我が国ではほとんど見られない、内部者による不正アクセスですとか、システムへの不正侵入、情報への未承認アクセスといった事故が数多く報告されていることがわかります。こういったようなものは財務会計システムをめぐる脅威という観点からも看過できないものです。

2ページ目でございますが、2つ目のポイントとしまして、図のちょうど真ん中より下あたり、点線で囲ってございますが、一般に財務会計システムというものはバックにあるシステムでありまして、その前にあるフロント系として、購買系のシステムですとか、製造系のシステムですとか、販売系のシステム、あるいは在庫のシステムが販売のシステムにぶら下がっていたりとか、このほかにも人事管理システムといったようなものもあります。特に購買系とか販売系が最近ではWebを通じて外部と広く接点を持つようになってきている。このフロント系のところに変なデータが入ってきたり、ここでいたづらをさせていただきますとそれが財務諸表作成のためのデータとして構内回線LANを通じて財務会計システムにつながってきますと、そのまま誤った財務諸表データを作成してしまうというリスクになります。特にこの外部との接点を購買系や販売系のシステムがもってきているということが大きな脅威となっております、正当なユーザーになりすまして不当なデータ入力を行うとかといったようなことが起きてきています。基本的に手作業環境の場合と比べてIT環境になりますと、データを大量かつ一

括に処理できるとか、短時間で不正を行える、それから、発見が困難だとか、あるいは漏れたり開示されたデータはそれを回収しても被害を回復することができないといったような、こういった事態が想定されるわけです。

3ページ目、3つ目のポイントでございますが、この図の左上のコンピューターウィルスですとか、不正侵入、IT資産の流用といったようなものが、例えば初期対応の不備、職務分担の無機能化、バックアップの不備などと結びつきますと、システム機能の停止とか営業活動の停止といったリスクになってくる。つまり、こういうフロント系システムで起こるような外部の企業や消費者とのネットワークでつながれたシステムへのリスク、これが第一次リスクとなるわけです。その場合に、ITリスクといいますと我々は技術のリスクだけを考えがちなのですけれども、本当に怖いのは営業活動の停止とか、あるいは財務会計データが正しく更新できないといったような、ビジネスリスクとなってきたりしているのだということの認識が重要ではないかというふうに思われます。

次に4ページ目でございますが、それでは、こういうリスクを踏まえてIT統制の仕組みというのはどういうふうに考えればいいのかということです。図をご覧頂きたいのですが、上の方に「全般統制」、ちょっと下の方に「業務処理統制」と書いてあります。先ほども申し上げましたように、購買、製造、販売、在庫、人事、財務会計システム、こういった1つ1つの業務処理システムごとに設定される統制を「業務処理統制」と呼びます。この基盤となる、あるいは共通となる統制を「全般統制」というふうに呼ぶわけですし、最近ではこの全般統制の比重が非常に高まってきている。これは、最近のシステムづくり方として、統合パッケージが使われるようになってきているとか、あるいは外部との接続が行われるようになってきているからです。COSOですとかPCAOBの監査基準第2号でも「ジェネラル・コントロール」という言葉が使われていますが、これがこの全般統制でして、ここの評価のウェイトが非常に高まってきているということがその特徴として言えるのではないかというふうに思います。

この全般統制ですが、おなじみのIDやパスワードを使ったユーザー認証ですとか、最近是指紋や虹彩を使った生体識別が広く使われるようになってきています、それから、不正探知のためのログ監視、暗号通信、バックアップ、こういうふうな全般統制の比重が高まってきます。財務会計システムのコントロールということになりますと、財務会計データが正しく更新されるような統制ということになりますので、例えば正確性を確保するために二重入力のチェックをするとか、伝票番号や日付といった意味のない数字を合計することによって漏れがないかどうかを確かめるコントロール・トータル、それから、正当性を確かめるための限界値の

チェック、例えば4,000千円以上のデータについては無条件で更新させないとか、こういうルールに則ってデータをコントロールするわけです。

それから、5ページ目でございますが、これから内部統制の基準をつくっていく上で、IT統制の規準という独立した規準をつくるわけではございません、かといって内部統制の基準の中で単に、「情報技術の影響を考慮する」と書くだけではあまりにも寂しいわけでして、さりとて暗号鍵の長さを何ビット以上にするとかまでは書けない。そこで、COSOのフレームワークに基づきましても統制のIT化への対応というのは5つの構成要素の中の統制活動の中に既に盛り込まれておりますし、コントロールを情報技術によってサポートするという考え方は情報と伝達という構成要素の中にも組み込まれているわけです。例えば一定金額以上の入力には適切な役職者の承認を要するという統制はもう現時点では電子承認になってきております。COSOが出てから10年以上経過していますので、現実に沿った形でIT環境への対応の問題を書き込むというふうな形にならざるを得ないのではないかと思います。

そのときに参考とすべき基準として幾つか代表的なものをご紹介します。(1)は、「ISO/IEC17799」というものです。これはもともと英国の規格でして、これが、現在、国際的に見ても、最もポピュラーなIT統制の規準、クライテリアとなっているかと思えます。我が国では、本規格の内容を修正することなく翻訳しまして、「JIS X 5080」として公表されております。これは情報セキュリティに特化した規準でして、統制の体系として10項目、合計で127項目の統制規準からなっています。この統制の体系、つまり統制の種別ごとに統制の目標と具体的な統制手続を規定していく、こういう書き方をしている規準です。そういう意味で「統制種別型」というふうに名前をつけてみました。

次に6ページ目でございますが、情報システムの監査ですとか、あるいはコントロールに携わる人たちがボランティアで運営しています情報システムコントロール協会というところから公表されているガイドラインがあります。「COBIT」と通称されていますが、これは実は5分冊から成るものでして、その中の1つ、「Control Objectives」と呼ばれるものがIT統制規準になります。これは先ほどのISOの規格とは異なりまして、システムの有効性とか効率性といういわゆるアクセルを踏む前向きの統制規準といいたいまいしょうか、統制というものを広く解釈して、アクセルを踏む前向きの統制規準も含んだものになっています。具体的なITプロセスに沿って統制目標と関連する資源を関連付けながら、個々具体的な統制手続を規定するという非常に複雑な書き方、ここに特徴を持たせようとしているようですが、「統制要素関連付け型」とでも呼べるような規準です。

次に7ページ目でございますが、経済産業省から「システム管理基準」というものが公表されております。これは、この上の方の図にも書いておきましたように、情報戦略、企画、開発、運用、保守、共通、ここで共通というのは委託業務ですとか変更管理とか災害対策のなどですが、こういう体系の下に1つ1つの統制手続を規定する書き方、これは、システムの頭の情報戦略と尻尾の共通業務をとりますと企画・開発・運用・保守という形で、システムのライフサイクルに沿って統制手続を書いていくという形をとっています。これら以外にも、先ほど部会長からもご紹介がございましたように、米国公認会計士協会、カナダ勅許会計士協会、内部監査協会等におきましても独自のIT統制規準を公表しております。また、我が国でも、情報サービス産業協会ですとか、ソフトウェア資産管理コンソーシアム、金融情報システムセンター等々が出しているいろいろなガイドライン類、これもIT統制の規準としての性格を持ったものと言えるかもしれません。

最後に、8ページ目でございますが、実はIT統制の領域で最近ホットな話題として議論されているものを1つだけご紹介させて頂きたいと思います。今まで、統制の評価といいますと、これは、手作業環境であれ何であれ、統制があるかないか、あるいは有効か無効か、つまり白か黒かという判定の仕方が前提となっています。それに対して、もともとこれはソフトウェア開発プロセスの能力評価のためのモデルを応用したものでありますが、段階分けをする評価モデルがあります。ここでは、レベル1～レベル5の段階モデルをご紹介させて頂いておりますが、例えば統制がない、整備状況がいい、運用状況までいい、こういう3段階でもいいと思います。要件をもう少し細かく定義するのですけれども、ごく大ざっぱに申し上げますと、場当たり的にやっているものから継続的に改善されているというふうな形で、5段階の評価モデルをつくる。これを使いますと、統制の目標ごと、あるいは対象とする部門ごと、あるいは対象とするシステムごとにレーダーチャートであらわしますと、その凸凹がはっきりとわかる。このようなモデルを基準の中に取り入れるかどうかということはまた別の議論になりますが、IT統制の領域では広く使われています。

ご参考までに(2)で、米国の総務省/NISTの連邦情報システムのセキュリティー認証ではこういった段階評価モデルが使われていて、統制の成熟度と保証手続の厳格度を対応づけることによって、認証レベル1～3までの段階評価を行っていますので、簡単に紹介だけさせて頂きました。

以上です。

○八田部会長 ありがとうございます。

それでは、次に、「わが国企業の内部統制の実務について」をご説明頂きたいと思います。最初に、関委員から、「新日鉄における内部統制・リスク管理体制」についてご説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

○関委員 ちょっと資料が大部なものですが、かいつまんでご説明したいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

実際の企業の中での内部統制はどういうふうに行われているのか、特に財務報告の信頼性に係るこの統制がどう行われているかというのが本日の主題かと思いますが、もう少し全体を概観する形で要点をご説明したいと思っております。そういう意味では、まず、コーポレート・ガバナンスと今の内部統制は関連しているわけございまして、内部統制はその一部だということで、それを概観するという事、それから、現実にこの財務報告の信頼性を確保するために具体的にどういうことをやっているのかということをお話すること、3番目に内部監査と監査役監査が実態としてどういうことになっているのかということをお話するという事、説明をさせて頂きたいと思っております。

まず、コーポレート・ガバナンスあるいは内部統制ということですが、2ページ目を開けて頂きたいのですが、2ページ目の最初のパラグラフの4行目に、「また、当社は、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守を図るため、以下のとおり内部統制・リスク管理体制を整備し運用している」と。この文章は、実は、平成16年の有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンスの状況」というところに記載をした文章そのままであります。私どもの有価証券報告書における記載は、この文章を冒頭にしまして、約1ページ半ぐらい、ガバナンスと内部統制の状況を開示しております。専門家の皆さんの話によりますと、平成16年の有価証券報告書でそういうCOSOでの3つの目的に言及した内部統制について開示した数少ない会社の1つだということでございます。

それで、参考1、色刷りが入った大きな表を見て頂きたいのですが、これが新日本製鉄のコーポレート・ガバナンスと内部統制、内部統制はコーポレート・ガバナンスの一部だという八田先生のお話がございましたけれども、これを整理したものでございます。中身はいちいち説明しませんが、この右側の青い部分がいわゆる経営者が行うガバナンスと内部統制でありまして、左の黄色の部分がむしろ監査、モニタリングという領域を示したものでございます。それで、今、私どもは目的的にそういう整理をきちんと全社的にしているわけではありませんが、いわゆるCOSOの内部統制の3つの目的を実現するために、この構成要素といいますが、つまり、統制環境から監視活動までの構成要素に分けられるということで、私どものやっている

ことをここで一応整理してみました。それが一番下に出ておるわけですが、この1つ1つの説明はもうやめますが、全体として、大体私の実感としては、COSOフレームで相当整理ができるのではないかという実感を持っております。

コーポレート・ガバナンスとの関係で一番重要なのはご案内のとおり統制環境でございます。この統制環境というのはまさにコーポレート・ガバナンスと内部統制システムをつなぐキーになっているという認識をしているわけですが、ここでも、そこに書いてございますように、企業活動の前提となる経営の考え方、企業の風土、こういったものをかなり整備してありますし、今回私共はこういう作業をしたわけですが、ほぼ大きなところは漏れなくCOSOフレームの中で整備ができていないかという認識を持つことができたのではないかということです。

それで、問題のこの財務報告の信頼性の確保、財務統制をどういうふうにやっているかということですが、別紙の「当社の財務面に係る内部統制の基本的考え方」という3枚ほどの資料がございますが、これを見て頂きたいと思います。

財務統制を構築する上で大事なことは、財務報告の信頼性を確保する上で何が一体新日本製鉄では重要なのだということになると思います。ここで一応私どもも非常に重要だと思っているのは、1つは、装置産業ですから、設備投資、それから、いろいろな事業を展開していく上での事業資産の取得あるいは買却の廃棄といいますか、我々は投融資というふうに呼んでおりますが、設備投資、投融資にどういう意思決定をして統制していくかというのが財務統制の大きな柱になるというふうに考えております。前回、竹内委員の方から、そういうところを最も重点的なところとしてやるということではないかというご指摘がありましたが、それが1点。

それからもう1つは、私どもの企業活動でこの投下資本というものをどうするかということとあわせて非常に重要なのはコスト競争力をどういうふうに確保していくのかということでありまして、いかなることがあってもコスト競争力を世界一の水準にしておくということが私どもは一番大事なことだと思っております。ここでは、そういう意味で、固定資産といいますか、設備投資、投融資の問題とコスト・コントロールの結果としての棚卸資産に係る内部統制について例示をさせていただきます。それが次の大きな表でございます。

まず、「固定資産（有形固定資産・投融資）取得等に係わる内部統制」です。縦軸はいわゆる業務プロセス、予算統制から資産編入・償却・処分という業務プロセス、右の方に一応COSOの統制環境から監視活動までの要素に分けて固定資産の取得あるいは廃棄に係わる内部統制がどうなっているのかというのを示しております。最も重要なのはやはり統制環境だと私は

思っております。会社の経営は、そこにございますように、企業理念とか行動指針はともかくとして、中期の投入方針といいますか、この中期というのは大体3年ぐらいを計画しているわけですが、どういう資源投入の方針でいくのかという経営方針を持つということでもあります。それに基づいて年度の予算編成方針を我々はつくる、それに基づいて個別の案件ごとの審議決定をする、こういう流れになっておりまして、そういった統制環境の下でこの固定資産に係る内部統制が行われるということでもあります。

それで、業務プロセスごとにごく簡単にご説明したいと思いますが、問題は2つにフェーズが分かれるわけでありまして、1つは業務プロセスの一環としてのこの固定資産に係る意思決定というものが本当に合理的になされるのかというフェーズ、それから、その意思決定したもののについて意思決定どおりに実行できているのかと、こういう2つに分かれると思うのです。本当に意思決定が合理的になされているのかということが極めて重要でありまして、私どもは、経営の方針は経営会議というところで審議をして、最終的には取締役会で決定する、こういうプロセスをとるわけですが、実質的なコントロールは設備予算委員会だとか投融资委員会というものがございまして、ここで実質的な個別具体的な案件が本当に合目的に会社の将来の役に立つようにできているのかという議論をすることになります。

1つ例を挙げるという意味で投融资委員会のようなものを簡単にご紹介しますと、投融资委員会の委員長というのは財務担当の副社長、私がついこの間までやっていたのですが、この委員会の構成は財務部門、企画部門、総務部門、法規部門で、実際にここが事業の推進部門と非常に激しい議論をするのが現実です。これは非常に活性化した委員会でございまして、開催頻度は、これはその都度ということでございますが、毎週やるということで、そこでやったことは全部議事録に残されるということで、その結果をもって経営会議でさらに議論が深められる、こういうことになっておるわけでありまして。例えば某鉄道会社の株を買うというような問題については、それはありませんでしたけれども、こういうところで議論した場合には恐らく通るわけがないというふうに私は思っております。

こうした意志決定をベースにして統制活動は行われていくわけですが、具体的な設備投資についても全く同じでございまして、設備投資の場合に、購入・工事とか資産編入・償却・処分の実務についてご説明いたしますが、それぞれの購入・工事をする段階でも、決められたことを、予算という形で実行が最終的に指示されるわけですが、予算が守れないケースというのがときどきあるわけですが、そういうものは必ず予算修正をやらないと実行できない仕組みになっているとか、あるいは実行に当たって発注と検定の担当がきちんと分任されていると

か、あるいは固定資産に編入になった現物照合がきちんと義務づけられているとか、そういったことがいわゆる業務規定というものを通じて担保されているということでもあります。

この「情報の伝達」というところにいろいろ点線が書いてありますが、設備投資で言えば、この予算というものの修正なしにいろいろなことは実行できない仕組みになっておりますし、工事が完成した段階、あるいは不要設備が処分された場合、あるいはそういったものを含む設備異動のようなものの経過なりが全部最終的には取締役会に報告される、また、当初考えた経済的な案件が合目的に意思決定されたかどうかという議論をしましたけれども、これに対して実績はどうであったかと成果報告が必ずされて、最終的にこの経営会議にかかって取締役会で承認される、こういう仕組みになっております。

要約すると、特徴は3つあると思います。1つは、予算制度というものが財務報告の信頼性を担保する上での大きな柱になっている、こういうのが1点です。2点目は、ほとんどの業務執行が職務規定によって規定されている、文書化されている、こういうことでもあります。3点目は、設備の場合には必ず現物照合と実査がされる。この3つの仕掛けで財務報告の信頼性を担保する仕組みになっているというふうにご理解して頂ければよろしいと思います。これが、経営者が構築しなければいけない内部統制の仕組みだということでもあります。

一方、モニタリングの方ですが、これは後で少し詳しく申し上げますが、モニタリングは、私どもの会社の場合には、あくまでも自主モニタリングといいますか、自主点検といいますか、私は、本当にこの内部統制がワークするためには、いわゆる第三者が非常に強力に摘発するか監査するというのではなくて、業務を推進している人たちが自主的に点検するという以外に方法はないと思っておりますが、自主点検をベースにしています。

もう1つは、経営の中にいわゆる機能的な、例えば財務であれば財務部門があるわけですね、環境であれば、環境という部門がある、環境というのは当面のこの部会の検討の対象ではないかもしれません。それから、先ほどITの話がありましたけれども、業務プロセス推進という機能組織（部門）がある、また、労働安全なら労働安全という機能部門がある、防災なら防災という機能部門がある、そういう機能別の本社組織がございまして、機能を果す立場から機能部門は自らが自主的に監査します。従って、原局の自主点検と、そういった機能的な横串を刺す自主点検というものをベースにして、それを我々のような監査役が本当にワークしているかどうかということをチェックリストに従ってチェックする、こういうモニタリングになっているわけでもあります。

それで、問題点のようなものは後で言いますが、以上が固定資産に係る内部統制です。

その次が、いわゆるコストといいますが、ここではコスト・コントロールの結果として「棚卸資産に係る内部統制」を図にしましたが、内部統制としてはコストというものはきちんと正しく計算された上でコスト低減活動が有効に働いているかということになるわけで、これはまさに会社の生命線であります。

それで、その「統制環境」のところにあります、私どもは中期の経営計画というものをつくり、これは、実は、経営のトップである社長から末端の作業長ぐらいのレベルまで、みんな一丸となってつくり、したがって、通常その策定には1年ぐらいかかります。それぞれがそれぞれの持ち場という責任と行動の範囲の中で何ができるのだということ、これを全部計画化し3カ年の1つの期間計画としてまとめます。もちろん世の中は変わりますから全くそのとおりになるということはありませんが、例えばコスト計画のようなものは本当に世の中がどう変わろうと自分でできることはできるわけでありまして、そういう計画を3カ年にわたって全部計数化する訳です。そしてそこで出てくる1つの方針に基づいて期間予算として半期の経常予算をつくる、そして実績管理をするということでありまして、まさにコスト計画はトップから末端に至るまでの行動計画になっていて、この計画と実績のチェックは全部公開される財務数値でやる仕組みを内務統制の仕組みにしています。かつては社内での二重帳簿ということが、随分あったのですけれども、今は外に公開する財務数値と全部リンクしている、全部公開財務数値でトレースされるということになっておりまして、外と内が完全に連結した形で行動計画を評価するというプラン・ドゥー・シー・サイクルが行われる仕組みになっております。

したがって、申し上げたいことは、そういう経営計画、予算、最終的な財務の結果というのが全部リンケージしているということでありまして、ですから、この数値が信頼できないなどということになればこれは会社の経営管理そのものが問われるという仕組みにそもそもなっているのだということですので、そういう中で財務報告の信頼性というのは担保しているということをご認識頂きたいということになります。

しかしながら、個々の業務執行レベルでいわゆる開示項目に関する、やや専門的な言葉で、アサーションの識別だとか文書化だとかというのがどの程度行われているかということになるわけですが、先ほど言いました規定で相当整理できている。私どもの財務担当者に言わせたら、今度のCOSOのフレームだと物すごく大変でトラック一杯ぐらいの書類になるらしいと言ったら、いやいや、新日鉄の職務規定なんかは全部入れるとトラック一杯になるそうでありまして、相当な文書化が行われているということでありまして、公認会計士の皆さんも入って、

あるいは我々の財務部門が入って、あるいは監査部門が入って、本当に数字そのものの内部統制の有効性の担保ができるかということで1つ1つ見ていくと、随分やらなければいけないことがあるというふうに認識しております。

したがって、この半年ぐらいで、公認会計士の皆さんのご協力を得ながら、現場レベルでも、本当にその数字で間違いないのかと、いや、ちゃんとやっていますと言ってもどうやってちゃんとやっているんだとかということをお話ししながら全部もう一遍それを計画的に組み直すという作業をする必要があるのではないかとということで、今までは3年に1回ぐらいずっと全部できるようなことだったのですが、何とかチームを組んでこの半年ぐらいでそういうことを一遍きちんとやってしまおうではないかという話に今なっております。

長くなるといけませんからその程度にしておきまして、本文の4ページに返って頂いて、モニタリングをどういうふうに行っているのかということについて、いわゆる内部監査、つまり、経営者が自らやる内部監査と監査役会がやる監査についてごく簡単にお話をして、それで私の報告は終わりたいと思います。

まず、内部監査機能というのは実は総務部門がその機能を社長に直属して独立して持っているのですが、私のところは、先ほど言いましたように、総務部門は内部統制を総合調整し統括する機能が中心で、ものすごく人数をかけて内部の第三者監査体制を持っているわけではありません。つてそういうことをやった経験があるのですが、見事にこれは失敗したわけでありまして、いわゆる社長の私兵のような集団で将来余り偉くならないような人がやっても、レスペクトされないということで見事にこれは失敗に終わったわけですが、私どもは各部門とさつき言いました機能横断的な部門のあくまでも自主監査をベースにしています。

それで、自主監査をやる上でこの監査のやり方についての膨大なチェックリストを、例えば環境だとか労働安全だとかというのはそれこそ物すごいどこに出しても恥ずかしくないぐらいの内部統制のチェックリストがございます。いわゆる財務報告等についても財務部門のほうで、私ども監査役が行う監査と平仄を合わせてチェックリストができておまして、このチェックリストに対しては全部文書と具体的な資料できちんと説明してもらおうというプラクティスが確立しております。そして、それは、最終的な監査役監査の段階では、私ども監査役が監査をする場合には監査対象は取締役ということになりますが、取締役の印鑑をきっちりおして出してもらい、そしてお互いに議論をして、そしてその結果も議事録にしてきちんと判子を押す、こういう仕組みになっているということでもあります。

今私が申し上げたことが基本なのですが、そのほかにリスクマネジメント委員会というのが

ございまして、重要なリスクの摘出と評価、リスク管理の状況をチェックする等の体制ができております。同時に、関連会社についても同様のリスクマネジメントの責任者をきちんと置いて、リスクマネジメントをやるように指導をしております。また、不測の事態が発生した場合の対応として危機管理本部という社長をベースとした危機管理本部を、直ちに召集できるような仕組みを持っております。

以上が内部監査であります。監査役監査というものはどうしているかというのは5ページでありまして、5ページの下の方に「基本的思想」というのが書いてございまして、私は常任監査役を去年の7月から経営者から監視の方に役割が変わったわけですが、思想は3つございます。

1つは、「事後監査・摘発監査」ではなく「不祥事ゼロ」を目指した「予防監査・見える監査」ということであります。この観点から重要なことは、直ちに情報が上がること、あそこに必ず相談した方がいいということでないといけないわけでありまして、この直ちに情報が上がる仕組みにしてあるということと、我々が監査したものは全部記録して、全部オープンにするということにしております。これが1点。

2点目は責任をどうとるかということになるわけでありまして、それはやはり業務プロセスにかかわらないと責任はとれないわけでありまして、したがって、この監査はあくまでも現場主義を貫くということでありまして、私どもは社外監査役も入れてしょっちゅう現場に行くということですから、監査役は執行部門の役員と同様に物すごく忙しいということでありまして、情報量も恐らくは会長よりは多いと思いますし、社長と同等ではないかと思っております。

6ページ目の3つ目はいわば妥当性監査、つまり、業務プロセスに刺さらない、意思決定プロセスに刺さらない監査というのは意味がないわけでありまして、私は経営会議に出席しておりますが、経営会議にかかるような案件は全件事前に監査役に話があって、合理的な意思決定がなされるかというのを事前にチェックできるようになってございます。

以上が監査役監査の特徴であります。先ほどチェックリストというのを言いましたけれども、今日、資料として添付してありまして、参考3です。これは単に表書きの目次だけですけれども、最終的には大きい項目で約20ページぐらいの項目がありまして、それで全部チェックできる、なぜそれが妥当なのかということの付属資料がずっとつく形になってございます。監査役監査は、そういった自主点検をベースとしたものをどうチェックするかということと、もう1つは、先ほど言いましたように、重要経営課題の実施・推進状況について監査するということでありまして、これはいずれも我々が会議を持つ1カ月ぐらい前に我々が聴取しない課

題を取締役に提出してやってもらうことをあらかじめお願いして、そして、我々と議論をする10日前には必ず資料が届くようになってございまして、膨大なものが出てきて、それを読んだ上で議論する、議論したものは全部記録し、かつ議論の結果もきちんと確認をとる、こういうプラクティスを実践しています。

この7ページ以下はいわゆる日本監査役協会のつくった監査役監査基準と当社の実践状況がずっと対比して出ていますが、これは説明するつもりはありません。7ページに「内部統制システムの整備状況の監査」というものが出ていまして、そこに、「監査方針に基づく監査項目」、「内部統制機能の充実」というものがございまして、大きく言うとそこに書いてある4点が、私が今説明したことです。問題はその一番下の「各グループ会社」をどの辺に考えているかということです。連結で財務報告の信頼性を担保するということになるわけですから。私どもは関係会社についてきちんと自主監査として各主管部門が自ら所管する内部統制を働かせる、あるいは各横断的な機能部門が関係会社も含めて内部統制機能を果たすという仕組みにしてありますが、親会社並みに、特に上場子会社にこの内部統制システムを強制するという、どこまで踏み込んでやっていいかというようなことが今後の1つの整理しなければならない問題ではないかというふうに私は思っております。そんなことで、監査役というのは内部統制の番人だというふうに自覚しているわけですが、今申し上げたようなことで活動しているというふうにご理解して頂いていいと思います。

最後に、この参考2ちょっと見て頂きたいのですが、監査報告書というのがございまして、これは昨年の営業報告書に添付した監査役会の監査報告書であります。その「監査の方法の概要」というところにちょっと裏積みしてありますが、内部統制の状況について中期連結経営計画の推進に重点を置いて監査したということで、申し上げたいことは、営業報告書にアタッチする監査報告書に内部統制について言及をしておる点です。これも専門家の先生に言わせると監査役会社では稀な例だそうですが、残念なことに、内部統制については言及しておりますが、それが本当に有効に機能したかどうかという記述は去年の営業報告書にはないわけでありまして、今後、内部統制の仕組みをきちんとして、我々が、私は監査役でありますから、内部統制を監査の対象にしたというだけではなくて、有効に機能したと判断したかどうかということを記述できるかどうかということが今後の課題だと思っております。委員会設置会社でも後で八木さんからお話があるかと思いますが、内部統制の調査について言及をしてある会社は、これは皆そうですけれども、それが本当に有効に機能していると判断したかどうかということは、監査報告書には書けていない、日本の会社の場合はまだそこまで行っていないというのが実情

ではないかということでもあります。

以上です。

○八田部会長 ありがとうございます。

では、引き続き、「日立製作所の内部統制」について、八木委員と日立製作所の菅野秀岳参考人からご説明を頂きます。

それでは、八木委員、菅野参考人、よろしくお願いします。

○八木（良）委員 日立製作所の八木でございます。時間の関係もございますので、説明がちょっと浅くなってしまふ部分につきましては後ほどご質問を頂いて補いたいと思います。そういう意味で、当社で実務のプロジェクトチームの代表をやっております菅野部長を脇に同席させて頂いております。ご了承を頂戴いたしたいと思います。よろしくお願いします。

それから、私どもの資料は返却頂くということにしておりましてこの点をお詫びするのでございますが、極力多くを見て頂くためにかなりのところまで記述しておりますので、その点を含めてご容赦頂きたいと思っております。

以下、目次に従いましてご報告を申し上げます。

まず表紙をめくって頂いて、2枚目の「はじめに」という項目で、私どものグループの規模を示してございます。なぜこういうことをしたかということですが、これから申し上げることのいろいろな実務の負荷といいますか大変さというのはこの規模に非常によるところが多くございます。これは、むしろ、売上とか利益よりも、この真ん中にあります「会社数」ということが非常に左右いたします。今、私どもの連結子会社は956で、今回私どもがこのフレームワークづくりで対象としましたのはこの子会社を対象としてやっているわけでございますけれども、これに親が1つ加わって957であります。ただ、企業集団としては1,121プラス日立製作所ということで、実は1,122社というグループになりますので、この辺は海外も相当数、500社からあるわけございまして、そういうことがいろいろこの仕事を進めていく上でややこしさを増したというところをちょっと頭の中に入れておいて頂きたいと、こういうふうに思います。さらに従業員が33万人もいる、これは何を言いたいかというと、やはり間違いを起こす可能性も非常にある、特に海外は9万人からいるわけでありまして、そういうことをいかに防ぐかということもここにお含みおき頂きたいと、こういうことでございます。

では、次のページに参りたいと思います。まず、SO法の対応として動き出す前に、既にその前の2002年7月からSO法というのは制定されて、我々の仕事にいろいろな影響が出始めたわけでありまして、つまり、404条への対応以前の日立グループのSO法へのかかわりといいま

すと、この「Form 20-F」における社長とCFOの宣誓という仕事が302条関連でもう出てきておまして、その下にあるような宣誓の内容を前提に我々はサインを続けてきて今日に至っているわけでありまして。さらに、そのためには、先ほど来問題のこの連結経営という場合に、日立製作所だけがやってもこれはしようがないわけで、その四角の下にちょっと書いてありますように、各グループの子会社、これは取り纏め会社単位なのですが、そこにおいても同様の確認書を書かせて、これは実はそれぞれの会社の社長から私どもの取締役会室に提出させていただきます。そこには約20項目ぐらい項目があつて、間違いなくやっているというようなことを、印をつけて、社長及びCFOのサイン入りでよこすというような仕組みだけをつくって、簡単なものではございますけれども、一応確認はしているということでございます。

それから、2番になりますが、会計監査人が提供するサービスに関する監査委員会による承認ということで、事前承認なのですけれども、これはSO法の201、202条ということでございますが、要するに、例えば会計監査人が提供するサービスの中で財務諸表を会社に代わってつくっていますよなんていうこの委託はだめでございますが、例えば税務サービスのようなものはやって頂いているのは海外なんかは特に多いわけでありまして、そういったことはいいだろうというようなことで、実はこれのサイナーはメインは私がやって、これは全世界から全件上がってきて、毎日のようにサインをしております。そういうことも委員会等設置会社になって以来ずっと続けているということを付言したいと思います。

次のページに参ります。それで、その404条なのでございますが、我々としてこれに膨大な手数はかかるけれどもチャレンジしようといったこの背景ですね、内部統制システムの再構築の背景はどういうことかという、もう既におわかりのように、左側にありますが、まず法律上の要請、これは申し上げる必要がないと思います。それから、社会的要請というのがある。社会的存在としての企業として、例えば財務報告等の公表される会社情報の信頼性を保証しなければいけない、それから、不正行為を撲滅しなければいけない、そういうニーズが同時に当然あつたわけです。それから、さらには、私どもも連結・連結というのは決算だけではなくて経営まで当然その姿勢でゆくんだという考えを強めているわけでございます。そういうことで、そのためにもこのグループ一体としてのいろいろな内部統制の体制を整備して、それでこの③にある「業務体系の再整理による、次世代への強固な経営基盤確立」なんてえらい文句が書いてございますが、結局、これまで我々も内部管理で予算統制とかIT化などいろいろやってきましたが、これはどちらかというと会社別あるいは事業部門別の縦割りで進めてきたところが非常に多くございまして、これに横串を刺していくような、つまりまとめてつなげていくとい

う考え方で見ていかなければいけない、こういう経営上の背景とこの3つのニーズがあって1年前にこれをやろうということで踏み切ったわけです。

そういうことで、この右側の四角に書いておりますが、この作業に対しては当然以下のことを決めたわけで、グループ全体で対応する、それも全社一斉にやろうと、これは財務報告に関する内部統制の整備というのが目的であったわけでありまして。それから、COSOフレームワークに則り、当社の現状分析から内部統制の整備・体系化・実行までを実施しよう、要するに急がば回れということで、大変だというのはわかっているけれども、このCOSOフレームワークに完璧に準拠していこうではないか。そのためにはこれはもうプロジェクトチームをつくらなければだめだということで、相当の人数の人間を専従させてこれに当たって、今日に至っております。

次のページに参ります。5ページですが、「COSOフレームワークによる内部統制の再構築」ということで、左側に「基本的なアプローチ」と書いてございます。ただいま関委員からいろいろ新日鉄さんのことについてご説明がありました。私どもも90年からの歴史がございまして、これまで、当然、内部統制を含むいろいろな仕事の流し方をやってきたわけですが、企業環境が絶えず変化してきているわけがございまして、それだけにリスクが多様化することがあるわけですね。例えば雇用1つとっても、昔はみんな日立製作所もしくはグループ会社の正社員がそこで仕事をしているという時代があったわけですが、今はもうかなりの比率で外部の人が入ってきて仕事をする時代になりました。これだけとっても多くのリスクが出てきている。それから、昨今いろいろ話題になりました特許あるいはいろいろな開発の結果の扱い1つをとっても、ああいう大きな訴訟が出るような時代です。我々はもうすぐに発明本部なんていうものをつくって具体的に対応するようにするとか。

要するに、リスクというものが絶えず毎年のように新しいものが周囲の条件として出てくるわけですから、それに応じてこの内部統制の仕組みというのは継続的に見直してまいりました。ですから、ある時期からコンプライアンス本部というのができたり、当然、輸出管理本部なんというのももう十何年来ございますし、それから、会議の運営方法なんかも見直してきたとか、以下そこにあるとおりでございまして、そういうことで当然やってきた。したがって、下の欄外にありますが、内部統制の有効性というのを恒久的に維持する、これはもう当然のことながら、現時点のもう既にある仕組みも十分に企業経営に機能しているんだと、リスク管理に機能しているんだと、そういう前提でこれまでやってきたし、そういうことで絶えず仕組みを変えてやってきたわけです。しかし、それでいいのかということになりました時にあたかもその法

的要請もありましたので、右側にあるように、この際、COSOフレームワークを使用して再構築しようと決めた訳です。

それはなぜかという、(1)の『内部統制』の文書化」ということで、例えば第三者に対して説明する対応がこれをやることによって容易になる、それで責任が果たせる、COSOの5要素による文書化とかアサーションうんぬんということになるわけで、これがまさに作業的には一番大変な作業になりました。それから、(2)で「業務プロセスにおけるリスク・統制の顕在化」、これはCOSOを進めていきますとこういうものが次々と例えば浮かび上がってくるというような結果でもございます。そういうことでフローチャートをつくり、コントロール・マトリクスをつくって、我々の仕事の流し方における問題点などをチェックして今日に至っているわけです。それから、やはり『内部統制の有効性』のテスト・評価」という、今まではあまりこういうものは正面切ってやったことはないのですが、こういうこともきちんとデイリーでやっていかなければいけないということでもあります。そういうことで、再構築をやることによって1つ今までの仕事を新しい角度から見られることになる、それが上の方に行って、再構築後の内部統制は、体系的・網羅的、理解・説明が容易であるというようなことになるわけで、これが申すまでもない目的であり目標であるわけでございます。

次のページに参ります。その次はCOSOフレームワークによる内部統制の再構築をやった結果、我々の経営に貢献する点はどんなものかなということでも事務局にまとめさせたものですが、文章で書けばこの(1)～(6)のようなことが考えられるかな。要は、このポイントは、この膨大な手数をかけて文書化したその文書化資産というものを今後我々がどう活用していくか、この条件が大事であって、それがこの(1)～(6)の結果を早めに具体化していくポイントになるだろうと、こういう認識でおります。

その次、7ページに参ります。ここからは1.4のページ、これから6枚ばかり、では、SO法の具体化でどのように実務を進めてきたかということについての説明になります。

まず1.4は「内部統制整備のステップ」でございますが、これは左側から始まりますが、ここで「全体統制」という言葉と「業務プロセスレベル統制」という言葉が2つ出ております。これは、日本語は何を使うかというのはこれからご検討頂いて、この用語はまだちょっとばらばらしておりますが、PCAOBで言うところのカンパニーレベルの統制、COSOでは例えばエンティティレベルとかいろいろ言われておりますが、いずれにしても会社全体あるいはグループ全体を見る全体統制、全体の見地からの統制、これがCOSOの5要素と言われている統制環境からモニタリングまでであるわけで、我々はこれに「IT全体統制」、先ほどご説明

がありましたが、こういうものを含めて6要素で全体統制の資料をつくり上げつつあります。チェックリスト形式でこれをつくってあるわけでございます。ですから、これが点で囲んだところで、会社・組織全体の制度・規則をそういう角度から見てチェックリスト化しているということでもあります。

その下が「業務プロセスレベル統制の整備」でありまして、これは、言うところの、我々のデイリーの仕事、これは後でまたちょっと細かく申しますが、えいやっとプロセスの数で、これはお恥ずかしながら何と1万4,600プロセスぐらいに達するのです。これは、実は、1つの会社は平均すると60~100プロセスなのですが、さまざまな業態の会社がある、規模も違うし、海外・国内、それから、金融、ノンバンクのようなこともやっけていまして、そんなこんないろいろやっけていきますと大体そのぐらいの数になるということで、これは後でもう一回申し上げたいと思います。そんなことで、いずれはこれをもっともっと標準化していく必要があると思っておりますが、こういう業務プロセスごとにリスクと統制というものを明確化して、それが日常の仕事の上でちゃんとチェック、コントロールされているかどうかということを1つ1つ文書化してまいりました。

右側に参りまして、この文書化のステップを示しているのが右側で、これはもうそんなになんかと思っておりますが、既存の制度を整理した上でリスクと統制をここから洗い出して明示する、そして内部統制の設計をここで行って、それで文書化して、あるいは有効性のテストをやるというようなことで整備完了といくわけですが、これは非常にマクロ的なスケジュールですが、この見解は後で細かく出したものを申し上げたいと思います。それから、それだけではなくて当然運用というところで、これは今後になるわけですが、モニタリングということで、このプロセスがあって初めて内部統制の有効性の評価が完了するということになると思っておりますが、そのモニタリングは、そこにありますとおり、内部監査から自己評価までのいろいろな項目がこの中に含まれている、それでまた必要なことは改善に結びつけていかなければならないと、こういうことになると思っております。

次の8枚目に参ります。まず第1の例として、これは全体統制の例なのでございますが、実はこれはほんの一部の一部で、ケチ臭くて申しわけないのでありますが、これはちょっと書ききれないので、まず左側の「要因」というところに「経営者の誠実性と倫理的価値観」と書いてございますが、これは統制環境に幾つかある項目のうちの最初に書いてある一部でございます。それについて今度はその右にチェック項目というのが幾つかございます。これは全体統制だけでチェック項目は全部で101項目実はございますが、そのうちの4項目だけがここに出て

いるのですが、以下ずっとたくさんございまして、それについて、右側へちょっと行きまして「YN」と書いてありますが、イエスかノーか、つまり、あるかないか、あるいは、やっているかやっていないか、こういうことでYとかNとかをここに書くわけです。その根拠を「説明」というところに書きます。やらない理由、やっている内容、それから、例えばノーであればその代替手段は何であるのかとか、そういったことを逐次書いていくわけですね。それを、その右の「テスト」、「手続」、「結果」とありますが、ここでチェック項目にYと書いたけれども、それは実際に有効であるかどうか、実際に行われているかどうか、そういったことをこの右側でチェックして、その結果をそこに書いていくということです。例えば社長は従業員の行動基準というものを出したと、それはどういう形で出したか、Webで発信した、本当にWebに出ているのかその確認をしようと、そのアクセスはどうか、いろいろそういうプロセスがこの1つ1つについてあるわけでありまして。そういうことではありますが、これは全く新しいことかというところではなくて、すべてとは言いませんが、この全体統制のかなりの部分は会計士さんたちが監査のプロセスにおいて今いろいろ実行されていることであるように思います。かなり同じ部分があると思います。ただ、手続が異なっているということが言えるのではないかと考えております。

その次へ参ります。今のことが全体統制で、ちょっと駆け足で申しわけないのですが、その次は「業務プロセスレベルの統制の文書化」なんですね。さっき申し上げた、これをやっていく上でまずフローチャートをつくる、これが必須であります。そこでやることで、この右側に書いてございまして、「出納部門」と書いたところに「R」と「C」と書いてございましてけれども、リスクとコントロールを書いたわけですね。ですから、例えば出納で、この現金を出納するだけで、どこにリスクがあるか、それをどういうふうにコントロールしているかということはこの表でまず洗い出すわけでございます。RとかCとかというのがそれでありまして。それをこの下のコントロール・マトリクスに反映してまいります。このコントロール・マトリクスでございますが、さっきちょっと申し上げたように、このプロセスだけで1万4,600もあると申しました。何も金銭出納がそんなに何百もあるわけではないのですが、そういうところはかなり共通化しておりますけれども、それ以外のライン業務では非常に多種であるわけでございますけれども、それをどういうふうにまとめていくかというマトリクスの例をちょっとその下に、これもほんの一部で恐縮なのですが、表示しております。

まず、ビジネスプロセスがあります。その次にどういう勘定科目があるか、以下ここに8項目ございまして、実はこの右がA3サイズ2枚にわたって30項目にわたっておるのです。これ

はケチで言わないわけではないのですが、ちょっと細かくなりすぎてしまうので、アサーションに並んでいろいろあるのですけれども、何かありましたら後でご質問にお答えしたいと思っております。そういうふうには右の方へずっと行っているわけで、その金銭出納1つとってもそこにリスクは当然あるし、右側にそれをコントロールすべきいろいろなことが出てくるわけです。

そういうことでやるのですが、ではリスクとかコントロールとか、あるいは対象として取り上げる項目について我々はCOSOそのものでやったかということについて一言申しますと、実はちょっとプラスしたものがございます。どういうことをプラスしたかという、例えばそれもCOSOやPCAOBのそれに入っているのだと言えればそれまでですが、むしろそれをはっきりさせるために「不正防止」という項目を1つ追加したのです。例えば、今その「リスク」というところの下に「反社会的」なんていう言葉が1つ「R-1」に書いてございます。これは、例えば反社会的支出があっても、会計士さんが我々の財務情報をご覧になるときは、足して合えばそのこと自体は別に、足して合ったらいいというふうなチェックがされるのではないかと。これは別に違法であるとか脱税であるとかそういった項目ではっきりない場合には、この反社会的という定義なんていうのは、あとコンプライアンス的な定義というの、例えば交際費として入っているときにはそんなに簡単にわからない、こういったものがありますので、ここではあえてそういうものはないだろうなということで「不正防止」なんていうものを入れたり、取引の認証行為、つまり、きちんと承認された取引であるかどうかというようなこともあえて独立項目で掲げて我々のこのコントロール・マトリクスの中に入れておるわけです。だから、5プラス2ぐらいのマトリクスになっておりますが。そういうことで、財務諸表が正しければいいというだけではなくて、企業の行動がやはり正しくなければいけないということまで入れて考える、いろいろとちょっと発展させてそういうものも入れてみたところでございます。

では、次のページに参りたいと思います。その次は「プロジェクトの全体スケジュール」ですが、2004年の1月からこれを始めまして、ただいまもう2005年の3月に来ているわけでございます。これは大体の工程どおりおかげさまで進みまして、一部落伍というか遅れているというのがいるので一生懸命この菅野をはじめ叱咤激励しておるところでございますけれども、まず基本計画をつくり、パイロットモデルをつくる。パイロットモデルは、これだけの企業集団ですので、このプロジェクトチームが、大体この会社ならこのぐらいのモデルでやってみたらどうかというのを効率化のためにつくって、それをもとにいろいろ作業をさせているという、

当然のことだと思っております。そのために、その次、外部アドバイザーというのが、「社内・グループ子会社への展開」というのがございますが、これは会計士さんなのですが、ここへ我々のオーディターではない会計士さんに来て頂いて、我々と一緒になってこれを1年間ずっとやって、これは国内外一緒でございますけれどもやっております。これは、当然これがないと我々はなかなか短期間で効率的な文書化というのはできないわけでありまして、そういう意味で大いに助けてもっておりますが、その裏で大分お金も出ているということになります。これはやむを得ないところであります。

そういうことで、この12月で一応内部統制の一次の整備完、つまり、大体業務プロセスの文書化も終わったなど見ました。その隣、大体3月まで、今この菅野チームが何をやっているかという、この文書化の内容確認、レビューと言ったりテストと言ったりいろいろなのですが、それをやって各チームを訪問しております。特に大きなグループを見て、今、海外まで来週あたりから出るので、そのときは――PMOというのは、すみません、ローカルで、プロジェクト・マネジメント・オフィサーで、これは我々のプロジェクトチームですが、それと監査法人とアドバイザー、ここに至ってオーディターの皆さんも一緒になって入ってチェックに入ってもらいつつあります。これは先方さんの要求も含めて一緒にチェックする体制に今入っております。3月いっぱいで大所は何とかチェックを終わらせたいということでやっております。

その右に、4月からということなのですが、これも後でどなたかからお話があると思いますけれども、3月2日にSECが、アメリカ以外の国の適用は1年延ばすということになったわけですが、我々はそれにめげずかねての計画どおり一たん区切りをつけようと、そのためには今年、4月から仮の運用開始というのは予定どおり進めようではないかということで、先般も全グループに通達を書いたところであります。そういうことで、その心は、後で述べますが、まだ始まったのは一部でございますので、これはフル連結の会社はすべて、つまり1,000社弱の会社にこれから1年間をかけていろいろな意味で及ぼしていきたいということでございますので、これは会計士の要請もございまして、我々の監査室もそうでなければいけないと思うし、これからここでお決め頂く日本の法制化もいろいろそういう方向へ行くのではないかとということにらみつつ、この動きを始めたというふうに思っているわけでありまして。

次のページに参ります。11枚目は「対象会社及び整備レベル」ということについて、一言申し上げたいと思います。今、我々は、この1,000社からのもの全部はやっておりません。その真中に表がございまして、右の方に「会社数」というのがあって、230という数字がそこに

ございます。Aランク、Bランク、Cランクを合わせて230、これは国内外を含めてでございます。これでカバーできる主な勘定科目の数字は、上から3行目にありますが、90%程度ということでもあります。例えば、売上高、総資産ということですね。これでいいかということになりますと、アドバイザーも、うちの会計士さんも、今、いいとは言っていない。例えば土田先生の本には95%と書いてあったり、我々の担当会計士さんは100%でなければだめだよなんて、聞けば建前は建前で答えて頂くわけで、この辺はこれからのこの議題にもなると思うのでありますが、めげずに今のところまずはこの230社、これを完璧にして、ついでに4月以降全体に及ぼそうと思っております。

A、B、Cは、ここにありますとおり、全体統制から業務プロセスまで完璧にやるというのがAランクの上場を含む会社なのですが、Bランクはその業務プロセスのところを若干簡易化する、Cランクは全体統制がしっかりすれば業務プロセスはほかを準用すればいいから、これはもう簡易型でいこうと、Dというのは内部統制の整備だけでとりあえずいいのではないかと、ここで、ここは700社余りということになるので、この辺はこれからちょっと頭を悩ましていきたいということでもあります。

その下の、グループ単位で整備をするということで、一社一社我々が直接全部やるのではなくて、例えば上場会社は、大きいところは100社ぐらいのグループ集団になっておりますので、そういうところはそのまとめ会社に当然委嘱して、プロジェクトチームをつくらせて進めている、これは海外も含めてそうなのでございます。今、大体、大きなところのチームは60チームあるということだけ申し上げておきます。

その次が、12ページで、先ほどの仕事の展開はこのようにしましたということで、左側に財務報告ということからスタートしますからまず「勘定科目」があるわけでありましたが、これの9割ぐらいの規模を当然カバーしようということから始めると、この「会社」という数は先ほど申しあげた大体230社ぐらいに及ぶだろうと、この中には当社即ち日立製作所も入っているわけでありまして。当社の中は、右の方へ行きますと、「事業」ということで、事業部があったり、事業本部があったりということで展開されている。

各社はそれぞれまたこの中で同じように分かれていく。その次に行くのがこの業務の「プロセス」になるわけで、さっきちょっと1万4,600なんて申し上げたのは、このプロセスの総プロセス数であるわけです。この1万4,600を大体230で割って頂くと大体60前後になるわけで、大きいところで100プロセス、少ないところでは60プロセスぐらいになります。ここに書いてあるR&Dから、設計、生産、財務、調達となると、60とか100というのは何か少ない感じが

するなというふうに思われる方もいると思いますが、例えばものの本でも、資材のプロセスと言った場合にはどうなるかという、例えば購買計画なんていうのはこの際対象外でいいと、これは管理であって財務ではない、むしろ発注、研修、支払といった資材は3つのプロセスを、細かく書いていく、そういうふうに整理していくわけですね。そうすると大体今のような数になって、概ねのところはカバーできるということであります。

そこで洗い出した「リスク・コントロール」をまとめていきましてマトリクスをつくって、そのテストに入っていくというのが右側に行くわけであります。言うところのCOSOというのは、このプロセス、リスク・コントロール、テスト、この3つがCOSOのCOSOらしいところでありまして、結局ここでこれからご議論頂くのはこのCOSOのところを、日本版COSOはどうしていくんだというところに行くのかなというふうに感じております。

次のページです。以上が事務手数であります、そういうことによるメリットとデメリットと申しますか懸念事項、これを時間もないので簡単に項目だけ言っておきますが。メリットとしては、業務横断的なリスク管理手法としての価値。先ほど言いました、ここに「縦割り」と書いてありますが、私どものような企業はどうしてもとかく蛸壺型になるのでありまして、それを超えてプロセス全体の一連の流れで見る、これをやることによって非常に意識が変わりつつございます。

それから、自律的なチェック体制。これはルーチンの中にチェックが封じ込められているわけですから、その実務をやることで自律的なチェックができる。しかし、これは今後少し実務者レベルで手数がふえるところがあるかと思えます。

それから、ITシステムの統一。これは効率・向上で、これはもう言うまでもないところでございます。

次は、14ページに行ってくださいまして、リスク・コントロール手法、これはある程度教育もやりますが、どうすればリスクが見つかり、それをコントロールできるかという、こういうふうに熟達していく人がいろいろな部署でふえていくだろうと、これを期待しているわけでありませぬ。

最後に、経営効率の向上に当然寄与していかなければならない。この辺の結果の刈り取りはやはり中長期的な視野で見えていかなければいけないと、こういうふうに考えております。

次に、15ページへ参ります。ここで問題点、言うなれば、デメリットと言えどオーバーであります、やはり懸念事項ということで、これもここでの大きな問題になるであろうそのコストの問題というのがあります。膨大な作業であります。特に導入時期における膨大な人的リソ

ース、これが先ほどちょっと言いました60チームということなのですが、今少なめに見て私どもの実態は、この推進組織は半専従を入れて一声1,200人は最低かかっていると思います。彼らが、今度は、さっき関さんがおっしゃった、それぞれの現場の人間を巻き込んでおりますので、その数倍になるわけです。例えば1,200人は大体マネジャークラスですから、例えば年俸800万円で働いている人がいるとすれば、これだけで約100億円だということになるわけで、これは企業の中でかかる費用と言えればそれまでですが、そのほかに外へ出るお金がいろいろ出ております、それから当然ハードのお金とかがありますので、こういった規模のお金が我々の場合はかかるということでもあります。それから、事務局はどのぐらいかということ、1チーム約10人ぐらいはどうしても要る、その心は、そこに書いてあるように、多機能にわたるということでもあります。採用内容もそこにあるとおりです。

それから、外部アドバイザー、これはもう申し上げるまでもないことでありまして、米国などは、人手不足で、こういう有能な人を連れてくるだけでも大変でございます。

次へ参ります。そのコストでは、今度導入した後の運用フェーズでの人的リソース、これをどう確保するか。後でも述べますが、当然今のプロジェクトチームの何人かは残しておいて、やはりメンテ、アップデートというものをしていこうと、こういうふうに思っております。それで、その(3)の3行目に「決算日までに統制評価内容の再見直しが必要」と書いてありまして、これはどういうことかということですが、事情によって、例えば12月とか1月にチェックして、その統制項目は大丈夫だろうと言ったところがあるとする、ところが、その後、2月に職制改正があつて組織が変わったとか、例えばある事業の内容が変わった、お客様がどうだということになると、この統制内容というのは、結局その年度の統制内容が大丈夫というのは、3月31日現在どうだったかということを知らなければいけないということですから、1年前にやったことがすべて3月末までいいというものではないので、この辺に、期末日に近いほど有効性が高いと、こういう実務の問題もあるので、そんなこんなでやってみるといろいろな問題が出るということでもあります。

それから、監査費用の増加ということで、これは内部統制も含めてありますけれども、SEC登録企業の場合はこれまでも内部統制上いろいろやって参りました。けれども、今回の文書化ではもっと効率的になるのかなということではありますが、これはこれから監査人たちとの議論になるところであります。

次へ参ります。この次は教育の必要性ということで、これは実務者というよりも、先ほど関さんがおっしゃったけれども、やはりトップマネジメントを含む全体統制のレベルの教育、こ

それはやはりいろいろな意味で悪いことをした場合には結果が大きく出ますので、過去もそういうケースが多かったと思いますのでそういうことが必要であります、一方、これをきちんとやるためにはやはり会計的な知識だとか監査的な知識だとかそういうもののある人間が必要だということなので、文書化を含めてこのところの教育は上から下まで大変なものがあると思っております。

下の方はテストのことで、これはちょっと省略いたします。

それから、先ほど堀江委員がおっしゃったIT統制、これもCOBITがもう出ましたので申し上げますが、一言で言うとこれはべらぼうに膨大なデータベースをつくるということがこの仕事の中心になると思います。それをいろいろな角度からそのデータベースを索引を設けて現状を確認する、そのためにはそのデータベースを絶えずアップデートしていくという仕事が今度は僕たちの方でやる仕事になります。ですから、このITの統制の仕組みをつくる、このお金は数億円ぐらいで済むと思うのですが、そのメンテがやはり先ほどのメンテの費用の一部に入ってくる、そうすると当然専任者が必要だと、こういうことになるかと思えます。

その次に、運用状況のテスト・評価。これはもう何回も申し上げましたが、時間が非常にかかるということと、このためには、言うところの、内部の監査部門のリソースというのが1つの鍵になるだろう。我々監査員だけではとても見きれませんので、これが1つ大きな問題です。

それから、アメリカ流のガバナンスを前提としたフレームワークをどう受け入れるか。経営上のメリットがあれば受け入れているわけですが、これはまだちょっと未知数のところがあります。莫大なコストをかけたものでありますから、経営上のリスクは少なくなるわけなので、ぜひ効果を出したいと思えます。

それから、この内部統制の有効性の評価基準、これをはっきりさせるというのはやはりここでのフレームワークづくりの1つのポイントになるというふうに考えております。

最後に、これはご参考までなのですが、ではこれが始まったときにおまえのところの体制はどう変わるかということでもあります。ここで、実は、ちょっと消えているかもしれませんが薄墨で塗ったのが、この右側にある「インターナル・コントロール推進委員会」と、その次の「監査部門におけるグループ内部統制プロジェクト」というのと、右側の「子会社の内部統制グループ」という、この3つですが、これは、今日現在、既存の株主総会以下のこの組織の中にまだありません。ただ、4月以降はこういうものを設け、かつ内在させていって、例えば内部監査チームが監査に行ったときに、当然この内部統制の確認をし、その実績を客観的に残して、例えば後でオーディターが見えたときにこうやりましたということがこれで説明できるよ

うにする、そのためには監査部門の中に数名を常駐させてこういう監査をさせるように、これはグループ会社も挙げてやる必要があると、こういうことを今考えておまして、これは新体制になっての必要事項だろうと思っております。

大変長くなってすみませんでした。以上でございます。

○八田部会長 どうもありがとうございました。

それでは、以上の報告を踏まえて、ご質問あるいはご意見を頂戴したいと思います。時間の関係もありますので、ご発言はできるだけ端的にお願いできればと思います。

それでは、よろしく申し上げます。

では、竹内委員、どうぞ。

○竹内委員 今日のお二方に若干簡単な質問だけさせて頂きます。

最初の新日鉄の方のフレームワークの部分で、固定資産の話でご説明頂きまして、この部分が一番コアな部分かなというふうに考えておまして、なおかつこのCOSOのアイテムからいきますとリスクの評価というのが一番初めに出てきて、この3つが並んでいるのですけれども、その概念が少しずつ異なっているために、それに対して何を監査するかという内容の中身を聞きたいのですけれども。

まず最初に出てくる経済性評価、経営リスクというのはむしろ事業リスクとかいわゆる事業性評価の部分にかかわるものではないか、2番目に出てくる購買面のリスク評価というのは、恐らくこれは調達リスクあるいはコンテンジャンシーと言われている何らかの為替レートの変更であるとか、何かその程度のリスクではないか、3番目の乖離リスク評価というのはアセスメントリスクではないかというふうに考えますと、同じ言葉のリスクの中にレベルの違うものが3段階に入っていて、それに応じて何を審議していくかというレベルが恐らく全部異なっているのだろうというふうに考えますと、なおかつこの問題は、一体、内部統制なのか、業務監査なのか、会計監査なのかという、監査の内容にはいろいろなものが出てきて、ここのコアの部分に関して言うとリスクとその評価ないし監査ということになるのですけれども、この中身だけ伺うと、実際にこの動きをいかに財務的に残していったかというようなイメージに見えるんですね。つまり、何をコントロールしたのかということが1点目の質問です。

それから、2番目の日立のお話も、リスクとコントロールということがこのフレームの中の最も重要なウェイトなのですけれども、例えば先ほど言ったように、リスクの中にはコントロールできるものとできないもの、あるいは、監査したのか、書き留めたのか、データベースに残したのか、これをもってコントロールと言っているのか、もちろんリスクのところの概念は

わかったのですけれども、例えば全体に対するリスク・コントロールが可能という場合の可能という内容は何が可能かという、そこをちょっとお伺いできますか。

○八田部会長 では、関委員、お願いいたします。

○関委員 竹内先生のご指摘に的確に答えられるかどうかわかりませんが、このリスクの評価、業務プロセスの意志決定にかかるリスクの質というのは、おっしゃるように、全く異なる質のものであります。特にこの上の方の「経済性評価、経営リスク評価」と書いているところは私の言葉で言いますとまさに意思決定の合理性に係る評価だということでありまして、執行以前のまさに意思決定そのものにかかわる評価ですから、この下の購買だとか実際にどういうふうにするかが1つの会社の資産として実現するかというようなこととはもう全く質が違う話であります。一番大事なのは、これは公認会計士がかかる会計監査の領域かどうかということには私は判断できませんが、恐らくあとの2つは財務コントロールされるべき対象だと思いますが、一番上のところは、この間、監査部会で議論になったのですが、いわゆる事業資産の評価をどうしますかと、いわゆる見積り部分がございましてね、将来キャッシュ・フローといいますが、将来キャッシュ・フローを合理的に見積もれるのかとか……。

○竹内委員 それは難しいですね。

○関委員 そういう類の話なんですよ、ここは。しかし、これが一番重要なんです。恐らく会計監査のところでも、私はこれは全く会計監査とは別のフェーズの評価だとは思わないわけで、会計がどんどん見積り会計になってくればくるほどこのところの議論になるのだろうというふうに思っております。

○八田部会長 それでは、八木委員、お願いいたします。

○八木（良）委員 今の竹内先生のご質問は、関さんへのご質問とは違って、我々のところはまだ少し単純に、財務諸表のデータとして正しいかどうかということで、それを正しくなくする要因は何かというのはリスクであると、そういうリスクを排除するにはどうしたらいいかというのがコントロールということでお考え頂きたいのですが。例えばこの経営会議における方針の決定はどうだ、そこまでは一切やっております。そこまではとても範囲を広げられないので、あくまでも財務諸表の信憑性、正確性、信頼性というところに絞って1万四千何百ステップまでやっているということなんです。ですから、逆に言うと、ある程度そのリスクを防ぐ手段というのは築きやすいというか、そういうことではないかと思えます。

○関委員 一番上のいわゆる意思決定に係る評価というものと会計のかかわりというのは、私の経験から言うと随分あるのではないかと感じておりまして、このところを間違えるとその後

で、減損会計がいい例だと思うのですが、どんどん減損が出てくるんですよね、何度も出てくるんですよね。ですから、このところを財務報告の信頼性ということから事後的なチェックではなくて将来にわたる信頼性ということから言うと、固定資産で言うと、その減損のようなものをどう考えるのか、それから、例えば棚卸資産で言うと、ある日突然この監量減がどつと出るとか、例えば我々のところでは原料なのですけれども、それとか、製品の受払いでも大きく、あるものがなかったとか、そういうことが将来にわたってこれはありませんよということを引きちんと担保しないとイケないのではないかと。少なくとも鉄鋼業における財務報告の信頼性というのはどうやら日常的な経費のところではなくて、私が申し上げているようなところは大体8割ぐらいカバーするのですけれども、そういうところにあるのではないかと、こういう実感と認識だということです。

○八田部会長 どうもありがとうございました。

ほかにご質問は。

では、高田委員。

○高田臨時委員 1点だけですけれども、八木委員にご質問したいのですが。

中のプロセスのコントロール・マトリクスのところ、これは管理であって統制ではないということだからかなり省略したのだというお話がございまして、私はそこが非常に気になっていまして、管理と統制というのは日立の場合はどういう形で分けられているのかというのをちょっとご説明頂けるとありがたいのですが。

○八田部会長 八木委員、お願いいたします。

○八木（良）委員 わかりました。これはコントロール・マトリクスのところと考えてよろしいですか。

○高田臨時委員 はい。

○八木（良）委員 管理とうんぬんというよりは、むしろ、この右の方へ行きますと、右の方というのは、この表を完璧にするには全部で30ぐらいの項目があるのですけれども、管理と統制というふうに分けたのではなくて、むしろアサーションとか統制種類とかテスト手続とかテスト結果とかそういったことはこの右へ延々とつながるわけなんですね。ここで1つの金銭出納の結果出てくる財務諸表が正しいと言うには、そういうことでこのリスク・コントロールの内容がこれでいいのだろうかというのを確認するチェックリストが出てくるのですが、これはちょっと表示すると細かくなりすぎるのでここはちょっと省略いたしましたというのが1つなんです。

あと、もしかしたら不正防止とか取引の認証行為についてちょっと追加したということをおっしゃっているとすれば、我々は、足して合うとか合わないとかではなくて、これは法律上まだ違法ではないけれども非常に定義のされていない費用になっているものがその中に入っていないかどうかということを確認するという意味で、今のコーポレート・ガバナンスあるいはコンプライアンスにつながるようなことがないように、そこであえて独立項目を掲げてそういうチェックをなささいということで、このリスクの摘出のところでそれを入れたということをおっしゃったのですが、不正防止とか、きちんと承認されていない取引上のリスクはないだろうなということをおっしゃる項目に入れながらリスク摘出を行ったと、こういうふうにお考え頂ければと思います。

○八田部会長 ほかにご質問、ご意見がございましたら頂戴いたします。

では、鈴木委員、どうぞ。

○鈴木臨時委員 八木委員のプレゼンして頂きました12ページのところに「内部統制整備の流れ」というのがございますが、これは、会計士としての私の立場から見ても、監査人が内部統制を評価するアプローチでもこういうような感じのアプローチになるわけですね、財務諸表から始めて業務プロセスを見て、それからリスク・コントロールを見て、テストとしてという形で内部統制をチェックしていたわけですが、我々は監査報酬とか作業時間に限りがありましたので、基本的に会社の中でも事業部の中で重要なところをやる、ないしはリスクの高いところをやる、重要なプロセスについても同じようなことをしてきたわけですね。非常に重要なプロセス、それから、プロセスの中でも例えば販売だったら受注から出荷というような形があって、出荷のところが売上につながるの非常に重要だけれども、ほかの個別の業務プロセスはそんなに重要ではないというケースも結構あったわけでありまして。

言いたいのは、監査ありきと言う前提で会社、事業、勘定科目でカバー率90%以上でなければならぬというお話があって、会社、事業、プロセスというところでもかなりのカバレッジをカバーしなければいけなかったということに時間がかかっていたのかなということ。それから、これは率直にお聞きしたいのですけれども、例えばここはそんなに必要ないというコストをかけてもベネフィットはそんなにないというような作業部分というのは実際にやられていておありになったのでしょうか。例えば非常に給与計算だとか重要性かつリスクの少ないそういうのもプロセスの中には入ってくるのだと思いますけれども、そういうものも文書化及び評価をやっても、実際に不備がでたり間違えるというリスクとは非常に少ないわけですが、その点についてをちょっとお聞きしたいと思います。

○八木（良）委員 では、せっかく出席しておりますので、事務担当をした菅野からちょっと一言お答えいたします。

○八田部会長 では、菅野参考人、よろしくお願いします。

○菅野参考人 日立製作所の菅野でございます。

今おっしゃいましたように、例えば給与計算であるとか、確かにアドバイザーの指導の方は、勘定科目、財務数値につながるということで、その辺は無視できないんだということは必ず言われます。ただし、やはりリスクというか間違えるリスクという観点からすると、かなり労を多くして確かに効果はあまりなかったのかなというふうに率直に思います。

それから、まだ我々は重要なものを識別できていないということもございますけれども、テストでございます。テストの件数が膨大になっております。それぞれのリスクに対して複数の統制、その統制に対してその統制の有効性を確認するためのテスト手続、それはかなりの数を拾い出しまして、それを今現在我々はしらみつぶしにテストしているということで、今、内部統制の整備をしつつあるわけでございますが、その辺のところは、どうしてもまだ重要な部分が識別しきれていないといえますか、次の段階になるかと思えますけれども、その辺の負担が非常に多いということもございます。そこまでやらなければいけないものかというのが率直な意見でございます。

○八田部会長 どうもありがとうございます。

予定の時間が実は過ぎましたが、なおご質問があれば若干時間を延長させて頂きたいと思えます。ご都合がおありの方はご退席頂いて差し支えございませんが、よろしいでしょうか。

ほかにご意見、ご質問がおありの方はご自由にどうぞ。

小林委員、どうぞ。

○小林委員 関委員にちょっとご質問したいのですけれども、参考1のところの図のところ、資料の方の4ページで、内部統制・リスク管理というのを総務部分が内部監査機能を担っているというふうにお書き頂いていますけれども、その上の部分の内部監査規定のリスクマネジメント委員会というこの部分が、総務担当副社長が委員長をするけれども、このところはクロスファンクショナルチームで構成されているというふうに考えてよろしいのかということ。それと、この参考1の図自体は新日鉄本社といえますか新日鉄で、グループ企業を考えたときには、その4ページの一番下にご書いてございます危機管理本部というところとの関係がどうなっているのかをお聞きしたいのですが。

○関委員 まず、最初のご質問は先生がおっしゃったとおりでありまして、リスクマネジメン

ト委員会というのは総務担当副社長がヘッドで本社の関係部門の、いわゆる財務だとか、技術の総括している部門だとか、そういうところが入っております。これは、私も、監査役も入っています。

それから、危機管理本部というのは関係会社まで含めて意識されたものかどうかということだと思いますが、そのところは関係会社まで十分含めて本社の社長以下が危機管理本部をやるという問題意識は必ずしも明示的ではありませんが、問題如何だと思いますね。

○八田部会長 ありがとうございます。

ほかによろしいでしょうか。

では、町田委員、どうぞ。

○町田専門委員 今のご質問に関連して、1つだけモニタリングといえますか内部監査のことについて申し上げておきたいと思います。

関委員のご報告と直接関連があるわけではありませんけれども、海外の状況と日本の状況を比較したときに日本企業の内部統制の中で一番弱いのがこの内部監査もしくはモニタリングの部分だと言われています。各種の実態調査などを見てもそのような結果が出ているようです。

といいますのも、海外では当然CEOに直結した形の内部監査部門を置くのは当然でして監査委員会が置かれているケースが一般的でありますので必然的に内部監査部門が置かれるのだと思いますが、日本の場合は、例えば上場段階ではそのような部門を置くことが求められていても、その後それほど経営に貢献しないということで廃止されていくということも多いなど、あまり重要視されていないようです。ただし、現在では内部統制が重要視されて、リスク管理とリスク評価ということが重要視される中では、やはり独立的な内部監査部門の設置というのは避けられないのではないかと思います。

よく「監査」という言い方をしますけれども、監査の必須の条件は独立性ということですから、例えば自分で監査をして、自分でチェックをしてそれでよしとするのであれば、例えば財務諸表も経営者が自分で書いて、あるいは経理部門が書いて、それをチェックして、公認会計士は一切チェックしないで、もうそれでよしということになってしまいます。同様に、内部統制においてもモニタリングに関しては独立的な部門が必要だと思うわけです。

前回の私の報告の中で、現在アメリカで行われている内部統制の不備もしくは欠陥に関する報告をご紹介しましたがけれども、もしも日本企業に関してそのような報告を行ったとすると、一部上場企業だとしてもかなりの企業が、内部監査部門がないということで、不備の指摘を受けるのではないかと。例を挙げますと、我が国の超優良企業であって内部監査部門は要らないと

してきた企業が、ある業務の関係で不祥事があったことをきっかけに内部監査部門を設置するというケースが幾つか見られるようです。何か不祥事があった段階でその必要性を認識したり、あるいは社会に対するアピールのために内部監査部門をつくるということではなくて、もう少しモニタリングあるいは内部統制全体を見渡す独立部門の意義というものを重視するような方向性というのもあっていいのではないかと、というのが私の意見です。

○八田部会長 では、関委員、どうぞ。

○関委員 私の発言に随分誤解があったのではないかと今のお話を聞いて思うのですけれども。独立した内部監査部門がなくていいなんていうふうな考えはないと思うんですね。内部監査部門を設計するときの思想の問題なんですね。本当に内部監査部門というものが、いわゆる摘発型の社長直属で、社長の私の言葉で言うと私兵のような者を幾ら手当しても、本当に実効が上がりますかということを行っているわけですね。やはり大きな組織になったら自主的に各部門がやる、自主的に事業部門がやるだけではなくて、当然、財務なら財務部というものがきちんと機能的に財務報告というものが信頼できるような内部統制を構築するというそういう機能を担っているわけですから、そういう横串も入るわけですね。ですから、第三者チェックというものを軸に考える内部統制の思想というか考え方というのは決して効率的ではないというふうに私どもは深く考えていると、強く考えていると、こういうことを申し上げたわけでありませう。

○八田部会長 ありがとうございます。

では、竹内委員、どうぞ。

○竹内委員 今のお話と全く同じラインの話ですけれども、今、前回の話と今回の話を伺って、やはり議論のポイントをもう一回明確にしないといけないのではないかと。前回の話は、内部統制の目的は財務報告の信頼性にあるという非常に大きな議論をして、これはガバナンスともかかわるという話だったのですが、今日の話では、さらにもう経営そのものの段階に入ったときに内部統制をどう考えるかというその話になってきて、関委員のお話からいくと、最後はまさにそのプロジェクトをやるかどうかというところまで会計とかかわるというふうにおっしゃったのですけれども、まさにそれは内部的な話であって、この流れからいくと外部監査の対象とはなりにくいのではないかと。要するに、これはまさに会社の根幹であって、これは内部的なものではないかというふうに私は考えるので、そこまでつき合うのかという感じで、その乖離との関係まで、そこまで入れて考えるというのは何か非常に不自然だということか、これは1つの議論のポイントとして、日本の企業風土の中でどこまでアメリカの考え方をとれるかという

ことに関してはちょっと疑問が残ったんですね。

それから、2番目のお話でも、もう徹底的にプロセスマネジメントに至るまでやったという状況なのですけれども、まさにこれもまたそこまできちんと財務の信頼度ということとこのプロセスマネジメントまでくっつけた形でこれをやるということもどうやら行きすぎではないかという感じがいたしております。そもそもの財務の信頼度というものの関というかレベルというかそういうものもある程度きちんと示せると、これを日本の企業全部にやらせたらとんでもないことになるし、おっしゃるように、事業の是非というのはまさに将来予測の問題なんですね、これは各事業、各業種ごとに全部異なってくるわけで、外部者がわかるような話ではそもそもない範囲のものではないかというふうに思っております、最終的には私の意見です。

○八田部会長 では、関委員、どうぞ。

○関委員 私は、その事業をやるかやらないかというようなことが外部監査の対象になるというふうには全く思っておりません。ただ、会計というものはどんどん見積り要素が入ってきているわけですね。そういう中で将来の財務報告の信頼性を担保するという目的から言えば、例えばある事業資産を取得するというときの評価のようなものはやはり相当、外部監査人がそれを本当に評価できるかどうかということとはちょっと別にして、財務報告の信頼性を担保するというのはその評価抜きに私は担保できないというふうに思っております。

○八田部会長 どうも貴重なご意見をありがとうございました。

ほかにご発言はございますでしょうか。

よろしいでしょうか。

では、特にご発言がございませんようでしたら、定刻も過ぎておりますので、本日の議事はこの辺で終了させて頂きたいと思っております。

なお、次回、第4回目の部会は、3月23日（水）の午後4時～6時を予定しております。

今回は、今後、わが国で基準の設定を行う際の留意点について、これまで皆様から頂戴したご意見を事務局の方で整理させて頂きまして、それをもとにさらにご審議頂くことを予定しています。

それでは、本日はこれにて閉会いたします。

お忙しいところご参集頂きまして大変ありがとうございました。

午後 5時14分 閉会