

企業不正抑止のための内部監査システムの あり方に関する研究

高 橋 均

はじめに

近年、わが国において、大企業などによる財務情報の虚偽報告などの不正・不祥事事件が表面化し、国民や消費者に対する企業の信頼感が大きく揺らいでいる。こうした企業不正等の発生原因は何か、それら不正発生を抑止する方途をいかに考えるべきかなどについて、米国・日本における最近の法改正の動き、企業動向および従業員・学生へのアンケート調査の結果などから考察する。

第1章 研究の背景と目的

日本企業は80年、90年代のいわゆるバブル経営の終焉を経て、さまざまな経営上の矛盾を企業内部に抱え続け、それが、90年代後半から00年代に入って巨額な不正会計や社会への虚偽情報開示となって表面化し、連日のごとく企業不正・不祥事として新聞記事等を賑わせている。この事態は、なにも日本企業に限ったことではなく、世界の、しかも名だたる一流巨大企業において発生している現象である。そうした企業不正・不祥事発生の抑止策として、日欧米諸国当局は、それぞれ独自の法制度整備・諸規則の改正を行い、それを厳しく上場企業や大企業に適用し、不正の発生を撲滅しようと試みている。しかし、わが国企業不正ゼロ化に向けては、それら規則を厳格に適用するだけでは不十分であり、企業自身も、企業不正ゼロ化に向けて自らの組織風土・従業員の倫理教育のあり方などを抜本的に改善することが必要である。そこで、本研究は、日本企業において最近発生している企業不正の内容を、米国のそれと比較分析し、その上で、不正・不祥事抑止策としてのわが国諸規制の有効性を検討し、最後に、わが国における企業不正抑止策は、米国型抑止策と異なる方策が検討されるべきではないかという提案を行う。

第2章 研究の方法

最初に、日本および米国において導入した或いは導入しつつある企業不正抑止策としての法制度・規則について、その背景や内容を概観する。その上で、最近発覚した日本企業の不正・不祥事事例を、いくつかのカテゴリーに分類し、日本企業の不正・不祥事の特長性について、米国企業のそれと比較しながら論じる。そして、日本における企業不正抑止のためには、これ

からの日本企業は何をなすべきかについて、内部監査を担当した管理者へのインタビューおよび若い従業員や学生に対するアンケート調査を参考にしながら解明する。解明の結果に基づいて、日本企業が今後導入すべき不正抑止策に関する若干の提言を行う。

第3章 米国における企業不正事例と米国企業改革法制定の内容

01年12月に倒産したエンロン社に続き、翌02年1月にグローバルクロッシング社が、そして7月にはワールドコム社が連邦破産法11条を申請し倒産した。これらの巨大企業は、株価を武器にして他企業の買収を行い急速な成長を遂げてきたが、経営陣はその高株価を維持するために不正な会計操作を行っていたのである。これら巨大企業の経営幹部による会計不正は、自己利益の増大、自己保身のために行われ、これら不正事件の多発は、企業会計、監査の信頼性のみならず、資本主義社会の企業経営そのものまでに対しても、国民や市場の信頼を損なう恐れが出てきた。これら事件が明るみになったことで、当時盛んに喧伝された米国ニューエコノミー論は、実は単なるバブル経済論であったという主張が支配的になったともいわれている。慌てた米国議会は、その信頼性回復のため、02年7月25日に企業改革法いわゆるサーベンス・オクスリー法（以下 SOX 法という）を可決し、ブッシュ大統領が同月30日に署名、本法律が成立した。本章では、倒産したエンロン社、ワールドコム社、および、経営を私物化し会長が脱税の罪で起訴されたタイコ・インターナショナル社の3件の企業不正事件を概観し、新たに制定された SOX 法がその後の米国企業に及ぼした影響について検証する。

（1）米国における3件の企業不正事例

01年12月連邦破産法11条を申請して倒産したエンロン社は、85年にヒューストン天然ガス会社と天然ガスパイプライン会社の合併により設立された会社である。00年には、売上高1000億ドル、従業員2万人を擁し、フォーチュンが、同社を5年連続で「全米で最も革新的な企業」に選出していた。内部告発によって簿外取引が明るみに出たエンロン社は、01年11月8日に、97年から02年にかけて届け出た利益を修正する臨時報告書を提出した。11月28日に、主要格付け会社がエンロン社の長期債務の格付けを投資不適格の水準に引き下げ、最大の競争相手であるダイナジー社による買収も同日撤回されるという事態となった。こうして、12月2日ついにエンロン社は連邦破産裁判所にチャプター・イレブン（会社更生法に相当する）の適用を申請した。このエンロン社のコンプライアンスに関しては、CEO、CFOが突出した権限を持っていて、その権限を利用することによるマネジメントが法外な利益を得ていたといわれる。その根底にはマネジメントと会社の間に異常な利益相反が存在していたことが見逃せない。また、社外取締役によって構成されていた監査委員会委員は、全米平均の約3倍の報酬を得、その中の大学関係者は同時に多額の寄付を会社から受け取っており、監査委員会の独立性の資格が問われた。さらに、監査担当の監査法人や、顧問弁護士としての法律事務所も、会社との間で異常ともいえる取引を行って多額の利益を得ていた。

一方、ワールドコム社は、83年にミシシッピ州で設立された長距離電話会社である。起業家

エバースは、98年に MCI という巨大な米国第2位の長距離電話会社を買収し、一躍 AT&T に対抗できる長距離電話会社に躍り出ることになった。ワールドコム社は、株価を維持するため利益を水増しする必要に迫られ、そこで、費用として処理すべき回線接続料という「回線コスト」を資産に計上して110億ドルにのぼる利益を捻出していた。この会計操作は極めて単純な会計操作であったが、CFO のサリバンによって強行された。02年5月従業員の申告により発覚した会計不正操作は、7月の連邦破産法11条申請へと一気に進んだ。この操作は99年から繰り返されていたということであり、その背景には、同社の CEO や CFO が強大な権限を持ち、異常な高値の株価を梃子に企業買収を実行しようとする経営意図があったといえるだろう。

また、02年9月、会長が詐欺、横領の疑いで逮捕起訴されたタイコ・インターナショナル社の場合は、経営トップが巨額報酬を受け取るとともに、巨額な会社資金を不正に流用していた。同社は、60年に創業し、米政府から半導体の分野で受託研究を行う研究所としてスタートしたが、派手な買収戦略によって急速に成長した。経営者に対する正規の報酬も桁外れだったが、経営者が不正な方法によって手にした報酬も桁外れだったという。幹部に対する巨額な転勤費用支払、住宅ローンの肩代わりなど、正式な手続きによらない巨額な不正融資や不正報酬支払の実行が明るみに出、その額は、邦貨で数十億円にのぼるといわれる。さらに、会計処理をめぐって SEC が同社に調査に入り、公表すべき事実をこれまで公表してこなかったことが次々明るみに出て、同社の株価は大きく値下がりした。経営トップと対峙すべき社外取締役も、いつのまにか側近と化し、トップの暴走を手助けする共犯者となっていたという事件である。

(2) 米国企業改革法 (SOX 法) の制定

エンロン社やワールドコム社などの不正会計事件から、米国議会は、資本市場信頼回復のため、驚異的なスピードで SOX 法を成立させた。エンロン社が最初の会計上の不正を公表してから9ヶ月、ワールドコム社が破綻してから数週間という極めて短い期間で成立させたことになる。これは、ブッシュ大統領が、企業不正による米国経済の衰退を極端に恐れていたからではないかといわれている。議会は、会計基準を厳しく統制し、それに違反した者にこれまでと同程度の罰則を課しただけでは、企業不正を絶滅させることは不可能ではないかと考え、SOX 法によって、企業に対して内部統制と呼ばれる社内業務手順や社内体制の厳格化を要求することとした。その上で、その内部統制を第3者の会計士が監査保証するとともに、CEO、CFO など経営責任を有する者は、会社の定期報告が証券取引法に準拠し、重要な点に関して、発行企業の財務状態と経営成績を適正に表示していることを宣誓する義務を負わせることとした。そして、その義務に違反した場合、最長10年の禁固刑または1百万ドル以下の罰金あるいはその両科、さらに故意の違反等には、最長20年の禁固刑または5百万ドル以下の罰金あるいはその両科を課するという極めて厳しい罰則を盛り込むことにした。SOX 法は、そのほか企業不正防止に関するさまざまな規定を盛り込んでいるので、全文で130ページにおよぶ企業改革のための大法律となっている。

この SOX 法の中で、とりわけ、注目に値するのが第302条と第404条の内部統制についての規制である。

302条は、開示書類の正確性に関して経営者の宣誓を求めるものであるが、その中には、「開示に係る統制と手続」および「財務報告に係る内部統制」に関する経営者の責任が含まれている。

404条は、「財務報告に係る内部統制の評価報告」を規定している。同条では、経営者が会社の財務報告に関する内部統制を確立し維持する責任を受け入れ、適切な評価基準および十分な証拠に基づきその有効性を自己評価することを求めており、内部統制を評価した結果、重大な欠陥が発見された場合には、その事実について開示しなければならないとしている。

さらに、経営者は、財務報告に関わる内部統制の有効性を評価する際に、経営者が利用したフレームワークを記載する必要がある、そのフレームワークの例として、COSO のフレームワークが基本となるとしているのである。⁽¹⁾

なお、この内部統制の評価報告にあたっては、04年3月9日に、PCAOB が監査基準第2号「財務諸表監査とともに実施する内部統制の監査」を示し、経営者がステークホルダーに対し、具体的、論理的にエビデンスを用意し、説明責任を果たすための具体的評価項目を列挙するよう求めている。

（３） SOX 法施行の影響

中規模以上の米国企業は、04年11月15日以降終了する事業年度の年次報告書（Form10-K）から SOX 法404条の適用が開始されることとなっている。しかし、この404条が強制適用される前の年次報告書などにおいて、いくつかの米国企業が重要な内部統制上の不備を開示しているので、それらのうち、代表的な開示例をいくつか取り上げてみると下記の通りである。このことから、米国企業では、いま、膨大なコストを負担しつつ、内部統制システムを構築しつつあり、その適時開示を通して、企業不正抑止力が有効に発揮され始めた⁽²⁾と監査法人 KPMG は述べている。

A) 財務報告システムと手続きの不備を開示した例

① AXA 保険会社：

04年6月に PwC は、(1)03年12月31日終了事業年度の監査の過程で、いくつかの SEC ディスクローズと基準を適切に評価適用する手続きが不十分であること(2)当社と子会社では、米国会計基準による会計原則と SEC 基準に関する知識と経験を持つ経理部人員が十分でないという状況を当社の監査委員会とマネジメントに報告した。そして、PwC は、この状況は、当社の内部統制における重大な欠陥になると判断したと、当社の監査委員会とマネジメントに報告した。

② Dupont プラスチック・繊維製造会社：

評価の過程で、経営者は対処すべき不備を認識した。改善を必要とする領域は、コントロールおよび手続きの文書化、適時の勘定照合、当社と子会社間の取引記録、グローバ

ルERPシステム導入に関するコントロールである。年度末における財務報告における内部統制の有効性を評価する際には、経営者はこれらの点を十分考慮する。

B) 内部統制の不備・欠陥により訂正報告書が提出された例

Toyota Credit US 自動車リース会社：

当社は増加直接費と収益の領域における収益認識方針の設計とレビューに関連する内部統制、および関連する財務情報システムの構造と設計に重大な欠陥が存在したと考えている。方針・手続きおよび財務情報システムを見直すために多大なりソースを投入する予定である。

C) 経営者の誠実性と倫理的価値観が重大な欠陥とみなしている例

Lucent Technologies 通信機器製造会社：

当社の継続中のFCPAコンプライアンス監査と外部機関による調査によって、中国での事業においてFCPA違反の可能性のある事実と内部統制上の不備を発見した。当社は、これらの調査結果を司法省と証券取引委員会に報告し協力している。

D) 内部統制の不備とその改善結果を開示した例

ピープルズ・ガス・ライト&コーク会社：

会社は監査委員会と会計監査人に対して、04年およびそれ以前の期間に会社の内部統制に重大な欠陥が存在したと報告した。会社は、これらの内部統制の不備に対処するために、相当の資源を投入し、改善活動を行った。この結果、CEOとCFOは、04年に終了する事業年度について、会社の開示に係る統制と手続きは有効であると結論付けた。

第4章 日本における企業不正防止法制の推移と日本版SOX法制定の動き

00年代になって、わが国においても各種の企業不正が多発し、日本国民の企業不正に対する関心は高まっている。そしてそれら企業不正を防止するため、日本独自の企業不正防止法制が関係者によって整備されつつある。その整備にあたっては、米国におけるSOX法が参考とされているようだが、日本においては、行政の縦割り組織を反映してか、改正される関係規則は複雑な形をとっている。そこで、本章では、日本における不正防止のための法制規則整備状況を時間軸で整理するとともに、さらに日本版SOX法制定の動きがあるので、それについても概要を触れることとする。

(1) 公認会計士法改正による企業不正防止策

米国エンロン社トップの不正に加担した咎めを受け、世界5大監査法人のひとつであったアーサーアンダーセンは02年8月に崩壊したが、エンロン社を担当した監査人と企業との異常な癒着を教訓として、さらに米国のSOX法の制定を受けて、わが国においても会計監査人に対する規制が議論されるようになった。会計監査人と担当する企業との癒着を防止するためには、監査人の独立性を強化することが必要であり、それを目的として、03年わが国の公認会計士法が改正され04年4月から施行された。具体的には、たとえば、監査業務と非監査業務（監査ク

ライアントの会計記録や財務諸表の作成業務、財務情報システムの設計・実施業務など）の同時提供を禁ずる（法第34条の11の2）とともに、監査を担当する会計監査人を7年以内で強制交代させ、別に復帰禁止期間を定めている（法第34条11の3）。

（２）改正商法における不正防止策

商法改正により、03年4月1日以降、わが国の公開会社には、監査役設置会社と委員会等設置会社の2種類が存在することとなった。そして委員会等設置会社では、「監査委員会の職務の遂行のために必要なものとして法務省令で定める事項」（商法特例法21の7第1項2号）により、会社の内部統制システムに関する事項が規定され（商法施行規則193）、委員会等設置会社においては内部統制システムの構築義務があることを明示されることになった。

なお、この条文は、06年4月から実施が予定されている「新会社法」によって、さらに強化される。すなわち、内部統制の構築義務を従来の委員会等設置会社から大会社およびみなし大会社に拡大適用されることになった。

（３）東証上場規則改正による不正防止策

04年10月に発覚した西武鉄道(株)による有価証券報告書虚偽記載事件を契機にして、東京証券取引所は、経営者に対して、適時適切な情報開示とそれを担保する社内体制に関する経営者の責任を明示することを要求し上場規則等を改正、05年1月から施行した。これにより、東証上場会社は、会社の代表者が、2月末までの「適時開示に係る宣誓書」と、「有価証券報告書等の適正性に関する確認書」の2種類の書類を提出することが義務付けら（強制さ）れた。大阪証券取引所やジャスダック証券取引所等においても、同様な規則改正が行われ、05年2月から施行されている。

この規則改正は、米国のSOX法と同様な趣旨が日本で具体化されたと解釈されていることから、提出された前述の宣誓書・確認書については、東証のホームページで縦覧可能となっている。これにより、虚偽の報告または宣誓がなされた場合は、当該企業は投資家や消費者等から、厳しい対応を迫られることになると思われ、内部統制の整備が不十分な企業や、形式的な宣誓・確認を行っている企業は、上場廃止や株主代表訴訟の対象となるリスクが高まったということであろう。

なお、東証の発表とほぼ同時期に、金融庁は「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応について」（04年11月16日）を発表し、全開示企業に対して、開示内容を自主的に点検し、必要があれば速やかに訂正報告書を提出するよう指示した。

なお、今回の東証上場規則改正前に、「企業内容等の開示に関する内閣府令」に基づき、有価証券報告書提出会社に対し、03年3月期より任意ではあるが、同種の確認書を有価証券報告書に添付することを奨励し、04年3月期では、47社が添付している（大手金融機関は行政指導により強制）。

（４）「新会社法」における不正防止策としての内部統制の考え方

06年4月施行が予定されている新会社法では、ディスクロージャーの信頼性を担保する目的

で、従来、委員会等設置会社に求めていた内部統制の構築義務を、大会社にまで適用範囲を拡大することとし、同法362条において、①内部統制システムの構築の基本方針は、取締役会設置会社では取締役会の専決事項とし、その決議概要を営業報告書の記載事項とする②大会社については、内部統制システムの基本方針の決定を義務付けるということを明示した⁽³⁾。その具体的な取り扱いについては、法務省令で規定することとなっている。

（５）証券取引法（金融庁企業会計審議会）改正による不正防止策

証券取引法の開示制度の改定により、経営者のオプションではあるが、04年3月期の有価証券報告書から「経営者の財務報告の適正性に関する確認書」を添付できるようになった。しかし、ディスクロージャーにおける不適正な事例が相次いだことから、05年1月28日の企業会計審議会総会において、ディスクロージャーの信頼性確保のための検討部会「内部統制部会」が設置され、同部会は11回の審議を経て、同年7月13日に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」公開草案を公表した。

今回の公開草案は、①内部統制の基本的枠組み②財務報告における内部統制の評価および報告③内部統制監査の3部構成となっており、日本版SOX法と称されている。すなわち、①の基本的枠組みは米国のCOSOレポートに相当し、②の評価および報告はSOX法404条に、そして③の内部統制監査はPCAOB第2号に相当するものであるといえる。つまり、米国における内部統制システムが、そのまま日本の大企業に適用される可能性が大きい、その具体的な適用方法については、効果を十分に吟味しながら慎重に検討される必要があるといえよう。

第5章 最近における日本企業の不正・不祥事事例

第3章では、米国企業における不正事例およびその防止策としてのSOX法とその影響について述べ、第4章では、日本においても、いくつかの法規制の改正や規則変更を経て、現在、日本版SOX法導入の動きが胎動していることを概観した。ところで、最近、新聞等報道記事を賑わわせている日本における企業不正・不祥事は、どのような種類のものであろうか。米国においてSOX法を成立させる契機となった米国企業不正事例となにか異質のものはあるのか。そこで、最近における日本企業の不正・不祥事事例について、いくつかのカテゴリーに分けて考察することとする。

00年代に日本で発覚したいくつかの企業不正・不祥事事例を、それが重大な企業不正として国民に認識されるに至った発生原因を考え、その発生原因に従っていくつかに分類してみたのが次表である。同表を見ると、企業の不正というものが永年にわたって継続的に行われており、しかもその状態が所属する企業の従業員によってかなり広く認知されていたこと、或いは法的には違法行為であるが社会慣例的には認められていると誤解していたとみられる事例が多いことに気づく。そこで、これらの事例を、米国企業で発覚した不正・不祥事事例と比較し、米国型類似事例と、日本独特の不正・不祥事事例とに分けて考察することとする。

表 最近におけるわが国企業の不正・不祥事例

重大な企業不正・不祥事を引き起こした原因	企業名	不正不祥事内容・発覚した年
財務情報等の虚偽報告	西武鉄道	有価証券報告書虚偽記載（株式保有比率） 04年
	小田急電鉄	同上 05年
	カネボウ	5期にわたる粉飾決算 05年
	駿河屋	架空増資 04年
社会的病理現象の表出	日本道路公団・川田工業など	官製談合による取引 05年
	クボタなど	アスベスト健康被害 05年
	明治安田生命・損保ジャパンなど 損保会社各社	保険金不当不払い 05年
	住友金属など	使途秘匿金による巨額裏金作り 05年
重大事故の発生	雪印乳業	1万人超の食中毒 00年
	J R西日本	脱線転覆死亡事故 05年
データ改ざん・データ隠蔽	東京電力	原発損傷データ改ざん 02年
	三井物産	ディーゼル車排ガスデータ改ざん 04年
	三菱自動車	リコールデータ改ざん
杜撰な内部管理	東京三菱銀行	10億円にのぼる従業員巨額横領事件 05年

（１） 米国型事例と類似した不正・不祥事事例

①企業トップが自ら不正を指示した事件

ITバブルの崩壊により発覚した米国企業の不正事例は、経営トップ自らが会計操作に関与し、不正利得を手にした事件であったといえるだろう。これに類似した日本企業における不正事件として、トップが自ら関与していたとされる西武鉄道事件とカネボウ粉飾決算を挙げることができる。

西武鉄道の有価証券報告書虚偽記載事件とは、西武鉄道が、有価証券報告書の大株主の株主保有比率に関し、64年以降40年間、虚偽記載をしていた疑いが発覚した事件である（04年10月13日）。親会社コクドの平成16年3月期の西武鉄道株式所有割合は64.83％、上位10社合計の所有割合は88.57％であったにもかかわらず、有価証券報告書ではそれぞれ43.16％、63.68％と過小に報告していた。この発覚を受けて、東京証券取引所は、この保有割合が上場廃止基準に該当するおそれがあるとして、西武鉄道株を監理ポストに割り当てた。同社の株価は、発表前の1100円台から、1ヵ月後の11月10日には、400円台まで急落した。さらに、この発表前に、

堤義明氏からの要請を受け、事情説明を受けないまま、西武鉄道株を買い受けた大手企業が数十社にものぼっていることも判明した。これら各社は、西武株の下落および上場廃止リスクの発生に伴って、同社株の買戻しを強く要求し、一部は実現したと報じられている。そして、04年12月17日、西武鉄道は、東証上場基準に抵触したとして上場廃止となった。同社株は、経営破綻を理由とする上場廃止ではないので株式価値が無価値まで下落するわけではないが、流動性の下落、無形資産価値の下落などにより、さらなる大幅な価値下落が見込まれており、株主価値が大きく毀損された事件である。

カネボウ粉飾決算事件とは、カネボウが、00年3月期から5期にわたり2100億円もの粉飾決算を行い、96年以降、債務超過に陥っていたことを認めた事件である。社長・副社長をはじめとする旧経営陣は、自らの保身のため、トップダウン形式で不正な経理操作を進め、これに従った従業員は、社内のあらゆる部門で悪質な利益創出操作を行っていたと認めている。東京地検特捜部は、同社の当時の会計監査を担当していた中央青山監査法人関与社員を逮捕起訴している。

上記2つの事件は、自己保身のため永年にわたって利益を粉飾し、ステークホルダーを欺いてきた点で米国事例と類似しているが、米国で起こった不正事件と大きく異なる面がある。それは、日本企業のケースでは、関与した従業員が不正を認識していながら、その不正を行うよう指示した経営者になんら異議を唱えていないことである。従業員のある者は積極的にその不正に加担し、経理部門にそのやり口を提案し、直接実行に関わっていたという。

エンロン社やワールドコム社では、会計処理の異常に気づいた中間管理者が上司やトップに疑惑に関する報告書を送り、真実の解明を求めているし、一般従業員もこうした不正に加担していた様子はみられない。むしろ従業員は、解雇や年金資金の消滅により多大な損失を受けた「知らされざる被害者」である。

②従業員が永年にわたって不正を繰り返していた事件

杜撰な内部経営管理が巨額横領事件に発展した事件としては、05年8月27日に公になった東京三菱銀行事件がある。同行の女子社員が12年にわたって顧客十数人の預金を着服し続け、被害額が約10億円にのぼったという事件であり、杜撰な内部監査体制が主な原因とみられ、金融庁から業務改善命令が出された。同種の従業員による多額横領事件は、UFJ銀行、郵政公社など多くの金融機関において発生している。

上記3事件は、財務諸表に重大な虚偽記載を行ったケース（西武、カネボウ事件）、通常行われるべき内部監査を極めて杜撰に行っていたといえるケース（東京三菱銀行事件）であるが、それらの不正操作は、たとえ当事者が複雑な会計処理方法を巧みに利用していたとしても、専門職としての公認会計士や法律関係者によって発見されるべき事項であった。担当会計士と会社経営者の間に馴れ合いが生じていたことも考えられるし、会社の業務監査が不十分であったともいえる。この点に関しては、今後、米国型内部統制システムを導入しそれを厳格に行うことによって、ある程度再発防止が可能となるであろう。しかし、それとともに、所属する従業

員に対する倫理教育も欠かせない。

（２）日本型として分類される企業不正・不祥事事件

一方、これらとは別の日本企業独特の企業不正・不祥事が発生している。これらの事件の表出は、「日本型病理システム」とも呼ばれる日本の因襲制度の^{ガカイ}瓦解に求めることができる。つまり、日本社会が世界の資本主義社会に組み込まれる過程で未だ改善されないまま、深く日本社会に根付いてしまった病的システムが、社会経済環境の大きな変化によって、病理として認識されるに至ったことにその原因があるといえよう。その代表的な不正・不祥事事例として、日本道路公団における談合事件、アスベスト製造・使用会社を中心とするアスベスト健康被害事件、明治安田生命や損害保険会社による保険金不当不払い事件などが挙げられよう。

日本道路公団による談合事件とは、発注元の官公庁や公団などの役職員が天下りをしている受注先企業に、高値で工事を割り振る「官製談合」を、不法行為であると認識しながら永年にわたって行ってきた事件であり、明るみに出た事象は日本社会における氷山の一角でしかないといわれている。

また、アスベスト事件とは、アスベストが、製造・使用企業の従業員のみならず、周辺住民への健康に深刻な影響を与えるあるいは与えていると知りながら、それを放置し、「知らないこと」を強調してアスベスト使用責任を逃れようとする企業や官庁の責任回避事件である。

さらに、明治安田生命事件とは、「告知義務」制度を悪用し、保険金の支払いをすべき契約者に対し、支払いを不当に拒否していた事件であり、05年までの4年間で1000件にのぼる可能性があるという。これに、類似した方法で支払い義務のある保険金を不正に処理し、支払いを逃れていた事件として、損害保険会社各社による特約保険不当不払いがある。不当不払い額は1社あたり2万件、10億円にのぼるとみられており、大手損保5社の支払い漏れは50億円に達すると新聞等で報じられている。損保各社はその原因として「事務処理のミスや保険金支払いシステムの不備」を強調しているが、各社の2万件前後という横並び件数あるいは支払い漏れ10億円前後という横並び金額から推察すると、「特約」部分が損害保険加入者にとってわかりにくいことに着目しての損保会社による組織的違法行為とみなされても仕方のない事件である。

これらの事例は、米国型のCEO、CFOというトップ自らが仕掛け、企業利益の増大により株価を高騰させようとしたり、トップ自身の利得を増大させようとした事件とは性格が大きく異なっている。

これら日本企業の不正利益創出過程には、できるだけ多くの利益を会社にもたらそうとする一般従業員の歪んだ「愛社精神」が存在しているといえないだろうか。従業員が保持すべき社会的常識、倫理感覚が、企業によってなされている「歪んだ従業員教育」によって大きく毀損され、そうした非違行為への無感覚が、産業界で働く若者に蔓延していないだろうか。企業が主催する新人営業マンの研修時に、「ある程度の違法性があっても他社では一般的に行っており、会社が利益優先に走ることは当然のこと」という誤った認識を植え付ける教育を行っていないだろうか。最近、巷で違法性認識を欠いた営業活動に遭遇することがあることから、そう

した疑念を抱かざるを得ないが、それは筆者だけのことであろうか。

これらの日本型の不正・不祥事事件は、わが国企業トップが、日本の社会的病理現象を自ら抜本的に改革しようとする度胸と勇気を持っていなければ、防止することが困難であるともいえる。

第6章 内部統制に対する理解と従業員倫理の現状

現在、日本で多発している企業不正・不祥事を防止する方策として、米国型内部統制システムを日本企業にも適用しようと考えられているが、その内部統制システムは現代日本企業に対して有効に機能するのであろうか。本章では、いくつかの調査機関が、一般企業を対象に内部統制システム導入に関する調査を行う一方、日本ビジネス社会における従業員の倫理感覚についても、簡単な調査を行っているので、それについて分析する。さらに、永年にわたって内部監査を実施してきた企業の中から、代表的な企業を選び、その企業で内部監査を担当してきた従業員に対し、内部監査が企業不正抑止に有効に機能したかというアンケート調査を実施し、その結果分析から内部監査体制のあり方を探る。また、企業で働く一般従業員および大学経営学部学生に対し、続発する企業不正をどのように捉えているかについてのアンケート調査を実施し、その結果から従業員倫理教育のあり方を考察する。最後に、これらの分析を通して、わが国企業に導入されるべき有効な不正防止策とは何か、その不正防止策を有効に機能させるためにはどのような土壌づくりが必要であるかなどを考察する。

(1) 日本企業における内部統制に対する考え方の実態調査

会計・IT系コンサルティング会社である(株)ベリグポイント⁽⁴⁾は、日本企業における内部統制に関する実態調査を行っている。同社は04年1月に東証一部上場企業173社の経理部門等から得たアンケート結果を纏めたところ、「自社の内部統制状況をチェック・評価したことがない」企業が73% (124社) にも達していた。内部統制のモデルといわれている「COSOのフレームワーク」についても、「知らないあるいは詳しく知らない」と回答した企業は、85.6% (148社) にのぼっていたという。そしてこれらの企業が、自社の財務情報を正しいと確信するための手続きとしては、外部監査 (96%, 166社)、従来から実施している内部監査 (53.8%, 93社)、定期報告会 (26.6%, 46社)、親会社の一元管理とモニター (15.6%, 27社) など旧来の手続きを挙げており (複数回答)、新たに内部統制システムを構築して企業内不正を一掃する意欲が認められなかった。また、この調査から、04年当初時点では、日本企業における内部統制の必要性への認識が極めて不十分であったことがわかるが、この経営管理者の内部統制への理解不足と従業員への指導不足が、それまで続いた不正を断ち切ることができず、05年度に大きな不正事件となって表出したのである。

(2) 上場企業有価証券報告書の訂正件数からみた内部統制状況

04年10月に発覚した西武鉄道事件を受けて、金融庁は04年11月16日付けで、有価証券報告書提出会社約4500社に対し、報告書記載事項の点検を要請した。その結果、1割を超える589企

業から、記載事項の訂正がなされ（05年1月28日現在）、うち6社が東証から改善報告書の提出を求められたという。この事態は、上場企業という日本の一流企業でさえも、05年に至っても未だ内部統制が機能せず、内部に不正を抱えたままになっていたといえよう。それを如実に示したのが、点検によって部下から名義株の存在の報告を受けながら、公表せずに内々で解消するよう社長自らが指示していた小田急電鉄事件である。この隠蔽は、05年5月に発覚し、小田急電鉄社長は辞任に追いこまれたが、日本企業におけるトップの不正に対する認識の甘さ、勇気の無さに改めて不正抑止に向けた強力な方途が必要であることを印象付けた。

（３） 日本社会における新入社員のビジネス倫理感覚

社会経済生産性本部は、毎年、新入社員の意識変化を調査しているが、その中に、「上司から会社のためにはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるように指示されたとき、あなたはどうか」という質問項目がある。この問いに対し、「あまりやりたくないが、指示どおり行動する」と回答した新入社員は、01年度から05年度まで概ね30%を超える高水準で推移していると報告されている。⁽⁵⁾

（４） 企業会社員および学部学生に対する意識調査

筆者は05年7月に、企業会社員および学部学生を対象に企業不正に関する倫理意識調査を実施した。

この調査の中で、「社内における不正を知ったときのあなたの行動」に関する回答を求めたところ、企業会社員にあっては、「上司に報告する」が30.0%、「当事者に止めるよう直言する」が18.6%、「監査部門に報告する」が32.9%、「外部に何らかの方法で通報する」が8.6%となり、「見て見ぬ振りをする」は5.8%にとどまった。しかしこれに対して、学部学生（うち65.8%は経営学部学生）の回答は、「上司に報告」が23.4%、「止めるよう直言」が14.3%、「監査部門に報告」が30.7%であり、これらは会社員の回答と概ね同様となったが、最後の「外部に通報」が12.1%、「見て見ぬ振り」が14.7%となり、企業会社員の回答と大きな違いを示した。この背景に、学生は自分自身に煩わしいことが降りかかることを忌避しようとしている姿勢があるのではないかと推定された。⁽⁶⁾

これら社会経済生産性本部および筆者の行ったアンケート調査から、将来、企業の中核で働くであろう若者の15%から30%が、状況によっては不正行為に加担せざるを得ない、もしくはそれを黙認するという考えを持っていることがわかった。そうした状況は、心豊かで名実ともに世界のリーダーとなることを希求する日本にあっては、看過できない事態である。学校教育・新入社員教育課程の中にフェアな競争をベースとする倫理教育を明確に組み込む必要があると思われる。

第7章 日本企業における内部統制システムのあり方

日本企業における会計不正防止策としての内部統制への取り組みが、急速に行われ始めていることが、新聞等で報じられている。⁽⁷⁾

しかし、ソニーやキヤノンのような優れた経営を行っている日本の一流企業においてさえも、米国 SOX 法により規定された内部統制システムを導入するためには、相当の期間とコストを要していると報じられている。他の多くの日本企業は、米国型内部統制システムについて未だその重要性や本質について理解しておらず、構築のためのスタートも切れないでいるというのが現実のようである。さらに、こうした内部統制組織がハード面で整備されても、それを運用し効果を確実にあげるためには、ソフト面での整備が欠かせない。しかしその整備には大変な困難が予想される。その原因は、先にみてきたように、経営トップのみならず、日本企業で働く一般従業員の倫理観確立の未成熟にあると考えられるのである。そこで、過去永い間、内部監査の充実に取り組み、相当大きな人員とコストを投入してきた企業の中から、NTT 社の事例を取り上げ、これまでの内部監査の取り組み体制、内部監査の効果と問題点、今後の改善ポイントなどについて考察する。

(1) NTT (旧日本電信電話公社) における内部監査体制

52年(昭和27年)に逓信省から分離独立した日本電信電話公社(以下電電公社という)は、85年に民営化され、日本電信電話会社(以下 NTT という)として発足した。電電公社設立当時の内部監査は、業務監査と会計監査に分かれ、業務監査は総裁室監査課が、会計監査は経理局監査課が担当していた。しかし、公社への分離独立の趣旨から、電電公社経営陣は「経営合理化のための経営監査に力を注ぎうるような内部監査機構の整備強化」が急務であると強く認識し、56年5月に、内部監査機構の一元化を行い、本社組織に監査局、地方組織に監査部を設置した。そして、同年8月に、「監査規定」を制定し、第2条において、内部監査は「業務監査」および「会計監査」であることを明定し、これまでの防犯一辺倒監査から経営方針に基づく業務監査へと拡大していった。監査指摘内容の重点も、契約の適正化、業務の効率化、省力化業務の推進、サービスの向上等に変化していく。当然のことながら、監査担当職員には幹部昇格への登竜門的性格も付与され、質の高い内部監査の実施が要求されるに至った。

85年4月に民営化された NTT においても、日本電信電話会社法において、企業倫理の遵守が法制化された。すなわち、同法において、罰則規定を設け(18~25条)、「会社の取締役、監査役又は職員が、その職務に関してわいろを収受し、要求し、または約束したときは、3年以下の懲役に処する。これによって不正の行為をし、又は相当の行為をしなかったときは、7年以下の懲役に処する。」(18条)、「12条(財務諸表)の規定に違反して、貸借対照表、損益計算書若しくは営業報告書を提出せず、又は不実の記載をしたこれらの書類を提出したとき」は、「100万円以下の罰金に処する」と規定された。

そうした状況下で、NTT における内部監査体制は、地域事業部内の監査部と本社組織の審査室に2分された。地域事業部内に設置された監査部は、日常業務の指導・改善そして会計関係を中心とする不正・非違行為の発見を目的として活動したが、その配置人員は全国で400人に及んだ。本社内に設置された50人程度からなる内部監査部門(審査室と呼ばれた)は、主として、NTT が取り組むべき経営上の課題を、現場訪問と現場の視点から、改善しようとするも

のであり、経営トップと直接結ばれていた。内部監査部門に配属される管理者は、ワンランク高く評価され、従って給与水準も高く設定されている。

不正防止のための倫理教育も、入社時に限らず常時各種研修カリキュラムの中で頻繁に行われたが、これが時折、NTT従業員の保守性、社内志向性となって現われ、外部からお役所仕事として非難されることもあった。

（２） 内部監査に関わった企業担当者へのアンケート調査結果

日本型不正・不祥事を抑制するためには、ハード面の内部統制組織の構築のみならず、人事面の配慮などソフト面でどのような工夫を行う必要があるのだろうか。それを探るために、NTTにおいて内部監査に従事してきた従業員に対しアンケート調査を実施することとした。

調査方法として、NTT在籍中に（電電公社時代も含む）監査部において内部監査を担当した管理者の中から任意に20人選択し、郵送によりアンケート調査を依頼した（03年6月）。18人から回答を得たが（回答率90%）、その結果は次の通りであった。

①まず、「往査時などに企業不正・不祥事に遭遇したことがあるか」という問いに対し、8人が遭遇したと回答している。その時の処理は、「他部門に解決を預けた」「見逃した」など消極的行動をとった人は皆無であり、8人全員が「経営管理者に報告し、自ら関係部門と協議し毅然たる態度で必要な措置をとった」とし、困難な仕事を完遂していたとみられた。

②監査部門担当者の人事上の評価に関して、「監査部門担当者に対する経営者・人事担当者からの評価」に対する感想を求めたところ、「内部監査担当は将来の経営者となるキャリアとして位置付けることとなっているが実際はそうになっていなかった」「総合的判断能力を求めるあまり、退職間近の人を任用する傾向があり、そうした人は概して根本的改善に消極的であった」「経営トップの考え方ひとつで内部監査担当の評価が著しく変わってくるので、長期にわたって根本的改善に取り組むことに躊躇した」「内部監査を重視するという方針にもかかわらず、経営者がその気にならないので実態は何ら変わらない」という回答も寄せられ、内部監査担当者は能力ある管理者が配置されることとなっていたにもかかわらず、実際は十分に評価されていない状況にあったと思われた。

③次に「有効な内部監査実施」のための具体的提案を求めたところ、経営者による内部監査の重要性の表明と監査方針の明確化、内部監査担当者の育成と情報収集など自己能力向上努力、内部監査部門への正当な評価、経営者の財務リテラシー向上などの回答があった。

④最後に自己評価に関して、「自身の在任時に、内部監査を実施した成果を自身でどのように評価するか」という問いに対しては、十分な成果がありやりがいがあったと回答した人が8人、経費がかかり過ぎるわりには成果が小さかったと判断した人が8人、どちらともいえないと回答した人が2人となり、内部監査という仕事に自己実現を求めることは簡単なことではないことが窺えた。

調査結果を総合してみると、内部監査に対する経営ビジョンが不明瞭である場合は期待された効果が得られない、内部監査担当部門には、全事業部門・会計などに関する全般的・専門的知識を有する人を配置していながら経営者登用へのキャリアとなっていない、経営トップや人事担当は、直接利益創出に関わる部門と比較して、内部監査部門に対しては正当な評価を与えていないということが示されたのである。

(3) 米国型企业内部統制導入にあたって配慮すべきこと

NTTにおける内部監査の担当者へのアンケート調査から、日本企業に不正防止策をルール化しそのまま導入しても、コスト的、人材面で多大な負担をかけるわりには実効があげられない恐れがあると指摘できる。そこで、日本企業にルール化した内部統制システムを導入し、期待した成果をあげるためには、日本的経営そのものをいかに改善すべきかについて考察する必要がある。

1) 内部監査重要性の原則～現場作業手順の改善にも口出しする監査

日本企業組織内の通常の業務手続は、現場作業に精通する永年の経験者の意見によって決定されている。これは、TQCによる作業改善手法を多用している企業が圧倒的な数にのぼること、現場実務経験を踏んだものが将来企業経営管理者として多く登用されている事実などからいえることである。その結果、現場における作業については、本社部門から指示するのではなく、むしろ現場からの意見を吸い上げてまとめるということが、一般的となっている。トップ経営者、本社部門管理者は、現場への統制色を薄め、現場の自主性を尊重することを良き管理とみなし、企業全体の利益を向上させる土台になると考えている。この現場尊重の企業風土の中では、米国型の厳しいルール化した内部統制システム実施はなかなか根付かず、反発を買うという事態も生ずると思われる。

2) 従業員教育改革～プロフィット・センター優先教育の見直し

日本企業内で行われる社内教育は、最終的には利益確保のための教育であるといつてよい。このため、企業はいかにして儲けるか、使用すべきコストはどのようにして最小化するかということが教育される。一般的に企業には、内部組織として、外部との商取引を拡大して利益を生み出す組織としてのプロフィットセンターと、そのプロフィットセンターをサポートし限られたコストで最大限の成果をあげることが期待されるコストセンターがある。総じて経営者は、利益を直接生む営業部門の利益拡大活動を大いに評価するが、間接部門で働く従業員に対しては、その必要性は認識するものの、むしろ低いコストで最小限の活動を行うことを求めている。とりわけ、内部監査部門は、社内手続きに従って仕事を行っているか否かをチェックする部門として認識されたり、会計処理に誤りがあったときにはそれをみつけ出して訂正させる指導部門として認識されるので、こうした内部監査部門を後ろ向きの仕事をしている部門と理解してしまうのであろう。そして一般に、内部監査部門には人事上も退職寸前の人が配置される傾向にあるので、あれこれ細事をあげつらう「うさんくさい」仕事を任される人と考えてしまうのである。

また、日本社会では、建前と本音をうまく使い分けることが、昇進するための必須事項と思われている。常に建前を主張する人は煙たがられるし、反対に、本音だけで行動する人は信用されない。バランスをとって仕事をするということが求められる。この面では、内部監査担当者は会社人として生きていくためには常に不利な立場にあるわけで、こうした考え方は従業員教育の抜本的見直しによって改善されるべきだろう。

3) 内部監査担当者への権限の付与～内部監査部門はトップへの登竜門

内部監査担当者が自らの任務を完全に遂行するためには、必要十分な権限が与えられる必要がある。たとえば、社内情報への超越的アクセス権限、社長の直轄組織として他の組織から独立していること、任務の評価は他の従業員と異なった基準の下で行われること、内部監査担当者は経営トップへの登竜門として任用されることなどである。しかし、こうした権限はとすると腐敗に結びつく可能性もあるので、任期制を導入したり、第3者による適正評価を受ける必要もあろう。

4) 経営者の財務リテラシー向上～経営管理の基本は会計・財務管理

日本企業の多くのトップマネジメントは、大学等の正規の高等教育において、会計・財務に関する実務教育を受けておらず、このことが、経営管理者の経理業務への理解力向上を困難にしている。さらに経理担当者は会計基準と称して他部門に対し規則規定を振りかざす傾向にあるので、多忙な経営管理者は経理マンへ親近感を抱かず、ますますトップマネジメントは経理業務から疎遠になっているのではないだろうか。こうした状況下では、細かなルールからなる内部統制に関する重要性認識が、なかなか生まれてこない。そこで、経営者の財務リテラシー向上のための施策をいくつか用意する必要がある。そのひとつとして、経営者用ナレッジマネジメントの開発が考えられよう。

5) 学生に対する企業倫理教育の充実

大学生に対するアンケート調査から、学生も最近の企業不正・不祥事事件に対し深い関心を有していたことがわかった。そして、企業不正の発生を抑止するためには、経営者による方針の一層の徹底、消費者の不買運動など積極的に行動する必要性を認めているが、一方で、自身が上司から非違行為を行うよう指示された場合には、やはりその指示に従わざるを得ないと考えている者も存在する。こうした妥協的行動を防ぐためには、最後の最後まで不正を行わないとする断固とした信念を育て上げる企業倫理教育を、学生時代から授けるべきではないだろうか。

第8章 結論—米国型内部統制から日本型内部監査へ

わが国における企業不正防止のための体制構築にあたっては、SOX法で定められたルール遵守の内部統制システムをそのままの形で持ち込んでもなかなか有効に機能しないのではないかと考えられる。わが国で発生している企業不正事件の本質をよく理解し、日本の社会的因襲の打破や立て直し方法にまで言及し、さらに企業内のメンタルモデルや倫理観についてよく整

理し、その上で、日本型内部監査体制を整えていくことが適当だろう。膨大なコストと人的資源を投入し米国型内部統制システムを構築したとしても、それが一時的・表面的な改善にしか繋がらず、数年を経て、深く潜行していた不正・不祥事が再び表出化することになれば、日本企業は日本市場からはもちろん、世界の市場からも見放される事態になる。

そして、不正発生を抑止する有効な日本型内部監査体制とは、米国型内部統制を土台にして、日本社会に蔓延するわが国独特の社会的病理システムを取り除いた新しい社会・企業システムをその上に載せ、社会人としての立派な倫理観を持った若い人々によって運営される体制ではないだろうか考える。

第9章 今後の課題—内部監査システムと管理会計の統合の必要性

一般に、企業外部に開示公表する財務情報は財務会計システムの中に存在する。一方、業績評価、意思決定など内部で利用する財務管理情報は管理会計システムの中に閉じ込めており、これらの情報が財務会計情報と一体的に開示公表されることはない。したがって、企業を取り巻くステークホルダーは、財務会計システムの中の財務情報のみによって、その企業経営状況を判断することとなる。

一方、経営管理者は、限定的な財務会計システム内の財務情報だけでは日常的な経営活動や重要な意思決定を行うことが困難であるので、管理会計システム上の財務管理数値をベースにして、日常の経営活動を行っている。この結果、企業内部者と外部者の間に著しい情報格差が生じることとなる。

本稿における内部統制、内部監査システムは、これまでこの管理会計システムの中に組み込まれていた。なぜなら、内部統制、内部監査システムは、業務のチェックにとどまらず業務の改善すなわちリエンジニアリングにまで行き着く経営そのものだからである。有効な内部統制システムを導入しようとする企業が、管理会計システムとは別の内部統制システムを全く新たに構築することは、初期コストの著しい増加、メンテナンスコストの増加を考慮すると、大変困難であろう。

この結果、内部統制・内部監査システムは、管理会計システムの中に組み込まれて構築される可能性が大きい。その際、内部統制・内部監査情報が企業外部に公表される過程で、管理会計上の財務管理情報も併せて公表される必要が生じてこよう。

ここに、企業における管理会計システムの役割、位置付け、データ内容等が著しい変容を遂げることになり、企業内部の財務管理情報と外部の公表される財務情報も、量と質の両面で格差が縮小することになる。

こうして、日本型内部監査・統制システムの新たな導入が、わが国企業の管理会計システムの変化をもたらし、財務会計と管理会計の接近問題が急浮上することになると思われる。

おわりに

米国では、エンロン社やワールドコム社などにおける不正会計事件を受けて、02年7月にSOX法が施行された。同法には、監査法人に対する規制強化、不正会計が行われたときの経営者に対する厳罰、経営者による宣誓制度などが盛り込まれており、米政府による企業不正を絶対に許さないという毅然とした態度が読み取れる。米国企業は、その対応のため、既に膨大な稼働とコストを要していることが、各種報告書から読み取れる。とりわけ、同法404条が規定する内部統制規定は、企業の評価システムに大きな影響を与えている。さらに、同法は、米企業のみならず、ニューヨーク証券取引所など米株式市場に上場し、SECに登録しているすべての企業に05年7月以降に終了する事業年度から適用されることになっているため、SECに登録している日本企業も既に多大な稼働とコストを要しているという。

この企業不正防止のための新しいルールづくりは、日本においても、04年10月に発覚した西武鉄道による有価証券報告書虚偽記載を発端として、急速に始まった。わが国においては、米国と違って、一本の法による規定ではなく、既存の法や規則の一部改正という形で適用していくので、その動向を追い続けないと全体を理解するのが困難である。しかし、全体の企業不正防止体系は、米国SOX法を若干の修正はするものの、ほぼそのままの形で日本に移入されることになると思われる。とりわけ、05年7月に金融庁から公表された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」公開草案は、米国SOX法を下敷きにして、日本版SOX法を制定しようという動きといえるだろう。

この日本版SOX法を、日本企業へ適用し有効に機能させるためには、多大な稼働とコストを要する。しかし、多大な稼働とコストをかければそれだけで、多くの企業で発生してきた不正・不祥事を、ゼロ化することができるなら、国民・消費者等にとって大いに歓迎すべきことである。しかしながら、最近頻発している日本企業の不正・不祥事事件は、米国で発生している会計不正事件と大きく異なる面がみられる。すなわち、日本企業の不正・不祥事を全面的に除去するには、企業における内部統制システムの構築のみならず、併せて、日本独特の社会的病理システムの除去、企業・学校による倫理教育の充実、企業ごとの倫理規定の明文化と公表、組織内責任者の明確化と罰則規定の結合などさまざまな面での包括的防止法を成立させる必要が感じられる。米国SOX法は、エンロン事件からわずか9ヶ月で成立した。しかし、日本の場合は、早急な防止法の成立よりも、十分な議論を経た上で日本版防止法の制定が望まれるのである。

（注）

- (1) SOX法404条において、経営者は、財務報告に関わる内部統制の有効性を評価する際に、経営者が利用したフレームワークを記載する必要がある。そのフレームワークの例として、「COSOのフレームワーク」がある。COSOとは、70年代から80年代にかけて粉飾決算が多発した米国（たとえば、海外の関連会社を利用して架空利益を計上したタイダル・マリー・インターナショナル社、海外子会社を利用して資金操作を行ったロッキード社）で、原因究明と対策提言のため、85年

に設立された民間の独立組織のことをいい、米国公認会計士協会、米国会計学会、内部監査人協会、全米管理会計士協会、財務担当経営者協会の5団体を中心となって構成、運営している。COSO 委員会は、92年および94年に「内部統制の統合的枠組み」というレポートを発表し、従来の内部統制方法を一新している。このレポートが、SOX 法404条で規定されている「報告書に内部統制の有効性評価に用いたフレームワークを記載すること」を受けて、米国では最も有力なフレームワークであると推奨され、実際多くの米国企業が、COSO フレームワークに沿って内部統制システムを構築しているといわれている。

このCOSO レポートが示した新しい内部統制のフレームワークには、つぎの2つの特徴が認められる。

ひとつは、内部統制を財務会計に関わる外部監査という狭い視点から解き放ち、経営そのものであるという視点を持ち込んだことである。内部統制とは、経営活動・業務活動が有効かつ効率的に行われることを担保する経営の核心的テーマでなければならないのである。

もうひとつの特徴は、内部統制の責任者に経営トップを引き入れたことであろう。内部統制の有効性の評価・判断をトップ自らが行わなければならないということである。また、COSO が提唱した内部統制のフレームワークは、3つの目的（業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規制への準拠）と5つの構成要素（統制環境、リスク評価、統制活動、情報伝達、監視活動）から成っている。

なお、わが国において、「内部統制」とは何かということについては、米国のCOSO レポートの定義をベースにわが国の「新監査基準」（平成14年1月25日）が採用し定義した内部統制が使われている。すなわち、「内部統制」とは、「企業の財務内容の信頼性を確保し、事業経営の有効性と効率性を高め、かつ事業経営に関わる法規の遵守を促すことを目的として企業内部に設けられ運用される仕組み」が一般的な解釈である。

(2) 本件例示は下記レポートにおいて開示された資料をもとに要約してとりまとめた。

- ①「米国企業の内部統制不備に係る開示事例分析とわが国企業の影響」西山都，経理情報 No.1075，中央経済社
- ②「米国における内部統制の不備・欠陥開示例の分析」奥村裕司，企業リスク第7号，トーマツ企業リスク研究所

(3) 内部統制に関しては、そのときすでにわが国において、経営者による内部統制の構築整備義務について正面から認めた判決があった。

ひとつは大和銀行代表訴訟事件である（大阪地裁判決平成12年9月20日「判例時報」1721号）。大和銀行NY支店で起こった事件は、財務省証券の保管残高確認という内部統制システムが問題となり、大阪地裁は「経営者には、健全な会社経営を行うために、目的とする事業の種類、性質等に応じて生ずるリスクの状況を正確に把握し、適切に制御するためのリスク管理体制を整備する義務がある」と判示した。

もうひとつは、総会屋への利益供与を行った神戸製鋼所に対する株主代表訴訟における所見である。平成14年4月に神戸地裁は、「大企業の場合、職務の分担が進んでいるので、他の取締役や従業員全員の動静を正確に把握することは事実上不可能であるから、取締役は違法行為等が社内で行われないように内部統制システムを構築すべき法律上の義務がある」とした上で「企業のトップの地位にありながら、内部統制システムの構築を行わないで放置してきた代表取締役が、社内の違法行為について知らなかったという弁明のみでその責任を免れることができるのは相当ではない」という所見を述べている。

(4) ベリングポイント社によるアンケート調査

ベリングポイント社によって行われた「四半期開示・内部統制の実態調査」結果の詳細は、同社著「内部統制マネジメント」付録に掲載されている。

（５） 社会経済生産性本部による新入社員半年間意識変化調査（春と秋）

下表は、「上司から会社のためにはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるように指示されました。このときあなたは、」という質問に対して、「あまりやりたくないが、指示の通り行動する」と回答した新入社員の割合（％）を示している。

	05年度	04年度	03年度	02年度	01年度	00年度	99年度
春	43.3	43.4	32.0	31.1	33.3	28.8	39.1
秋	—	34.9	36.2	38.6	35.1	32.0	40.2

なお、99、00年度は、「上司から利益は上がるが、不正、もしくは自分の良心に反する手段をとるように指示されました。このときあなたは、」というややニュアンスの異なる質問であった。

（６） 文京学院大学経営学部高橋研究室によるアンケート調査

調査方法：企業会社員および学部学生を対象にアンケート用紙を手交し、記入後、後日回収した。
調査対象者：企業会社員については、主として大手町に所在する一流企業に直接依頼し、中堅会社員からの回答を要請した。一方、学生については、文京学院大学学生の２年生、３年生、４年生に対し、授業を通して回答を依頼した。その他学生の親戚等に対しても調査を依頼した。

調査期間：05年７月15日～７月31日

サンプル回収数：343人

①企業会社員：83

②学生：237（うち経営学部学生156）

③その他（主婦など）：22

質問事項：アンケートにより回答を求めた項目は下記の通りである。

①企業不祥事をどのように思うか

②不祥事を起こした企業の商品/サービスの購買意欲

③企業不正の原因

④不正防止のために消費者がとるべき行動

⑤社内でも不正を知ったときの行動

（７） 内部統制システムを導入しつつある一流企業３社の準備状況は下記の通りである。

①ソニー株式会社

68年経理部内に設置した監査室を00年に経営監査部に改称し、社長直属組織とした。そして04年９月にインターナル・オーディット・オフィスを設置し、北米など６拠点のグローバルな内部監査と国内23社の内部監査を実施している。内部監査に従事する従業員はソニーグループ全体で、140名という。内部監査の目的は、事業が法令・規則に則って運営されているか、法律違反ではないか、財務諸表の信頼性を損ねる虚偽や重大な内部統制上の欠陥はないか、等の基本的な確認を優先している。その次に業務の効率化に関わる監査を行っている。限られたリソースの中では、リスクマネジメントを最も優先順位の高いものと認識している。リスク管理の評価にあたり、COSOのフレームワークに準拠した内部監査を実施している。なお、ソニーグループでは、ファイナンスサービス分野で、内部監査のアウトソーシングを行っている。

②キャノン株式会社

キャノングループでは、03年12月に内部統制委員会を設置し、SOX法に適合する内部統制の構築へとスタートした。しかし、内部統制規定に適切に対応するためには「まったくの手探りから始めなければならなかった」と役員は述懐している。当社の内部統制の仕組みは、業務フローと、業務から発生するリスク、それに対するコントロールを文書化し、経営者が「業務中

に不正会計につながるようなリスクを抱え、それに対し以下の対策を施している」と外部に表明し、保障する仕組である。キャノン単体だけで、財務数値に関わるすべての業務から抽出されたリスクは6200、それに対するコントロールは9400という。同社では、報告されたリスクコントロールが正しいことを証明するために、各事業本部長、子会社のトップに「確認書」の提出を求めている。

③ NTT ドコモ

02年9月、社内に SOX 法対応策検討チームを設置したが、同法の法律専門家はおらず、担当社員による膨大な作業が延々と続いた。チームの地道な作業に基づき、04年3月専担者6人からなる SOX404対応プロジェクトが設置され、アドバイザーとして、会計監査を担う監査法人以外の監査法人を指定した。05年8月末に業務プロセスの文書化を終えたが、完全に評価に耐えるだけの文書化が完了するのは、05年度末を予定している。

参考文献

1. 高橋均「共同監査方式の導入は不正会計防止に機能するか」旬刊経理情報 NO.1014, 中央経済社, 03年4月10日
2. 旬刊経理情報05.2.20 (NO.1015), 05.8.20・9.1 (NO.1092), 中央経済社
3. 「AZ INSIGHT」NO.4 あずさ監査法人, 04年8月
4. ベリングポイント著「内部統制マネジメント」生産性出版, 04年6月
5. あずさ監査法人/KPMG 著「内部統制ガイドブック」東洋経済新報社, 05年8月
6. 「内部統制を徹底検証する」企業会計 Vol.55.No.4 (03.4), 中央経済社
7. 「内部統制の時代」H.B.R 05年10月号, ダイヤモンド社
8. トレッドウェイ委員会組織委員会 邦訳「内部統制の基本的枠組み」鳥羽至英ほか訳, 白桃書房, 96年5月
9. 日本電信電話公社編「日本電信電話公社25年史」電気通信協会, 77年12月
10. 日本経済新聞社編「米国成長神話の崩壊」日本経済新聞社, 02年12月
11. P.フサロ他「What went wrong at Enron」邦訳「エンロン崩壊の真実」橋本碩也訳, 02年12月
12. S.スクワイア他「Inside Arthur Andersen」邦訳「アーサーアンダーセン消滅の軌跡」平野皓正訳, シュプリンガー・フェアラーク社 03年12月
13. 谷本寛治編著「CSR 経営」中央経済社, 04年11月
14. 週刊東洋経済05.1.29号, 東洋経済社
15. 若杉明「会計ディスクロージャと企業倫理」税務経理協会, 99年1月
16. P.Senge「The Fifth Discipline」邦訳「最強組織の法則」守部信之訳, 徳間書店, 95年6月