

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

整備の遅れが目立つ企業の内部統制報告制度への対応

以下の要旨は **53 秒**でお読みいただけます。

要 旨

内部統制の整備運用制度が4月1日以降開始する会計年度からスタートしました。初年度は内部統制の評価が中心です。 今月は、秋山純一多摩大学名誉教授に執筆いただきました。秋山教授は日米の第一線で監査会計の実務を積み、1970年代後半に内部統制が話題になった時期、既に内部統制を中心とする会計監査を提唱され、その論文で日本公認会計士協会学術賞を受賞されています。1990年代末から2000年代前半には国際会計基準審議会解指針委員会などの要職を担当された、監査会計の理論と実践第一人者です。

内部統制の新制度はすでにスタートしていますが、本論稿では、実践的内部統制の基本的考え方と、目下、内部統制の整備に遅れがみられる企業への的確なアドバイスが盛り込まれています。なかでも、経営効率向上に役立つ内部統制の構築が重要である、と事例を交えて、分かりやすく解説されています。

計画が達成不能と見込まれる場合や計画がない場合には、その理由を説明し、対策を立てる必要があるとし、進めるべき手順をつぎのとおりあげています。

- 内部統制整備・運用の計画を点検
- このままでは計画が達成不能と見込まれる場合やまだ計画がない場合に打つべき手順
- 情報処理をアウト・ソーシングしている場合

他人から調達した資金を使っている企業の経営者は、その資金を企業経営のために適切に運用していることを明確にする義務を負っている、内部統制制度の整備と適切な運用なくしてはそのような義務を果たすことができない、と明言。実質を無視して、形式は内部統制を整備し、機能しているように見せるような作業はしないこと、とする大きな視点からのアドバイスは、豊富な実務経験を背景にした重みのある提言です。



「太陽 ASG エグゼクティブニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8860 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 田代知子

整備の遅れが目立つ企業の内部統制報告制度への対応

多摩大学 名誉教授
秋山 純一

日本監査役協会の本年3月上旬までに実施した「内部統制対応アンケート」の結果（4月4日付け日本経済新聞報道）によりますと、東京・大阪証券取引所一・二部上場企業の50%強、新興企業の約75%が、内部統制の整備状況の評価を終了していないということです。本稿では、これらの企業の対応策を述べることにします。なお、このニュース・レターでは、2007年2月、「内部統制の制度化」、同4月、「内部統制報告制度の2008年4月導入を控えて」という先行の論文があります。

経営者の義務としての内部統制制度

最初の内部統制の整備と運用は、1977年に米国で「海外不正行為防止法」により米証券取引委員会（SEC）に登録している会社に強制されました¹。この理由は、わが国の元首相も巻き込んだロッキード事件で、同社の当時の経営者（副会長）が賄賂の提供を部下（東京支社長）の責任として、自らの責任を逃れようとしたため、経営者の方針の実行を裏付ける手段として、内部統制制度の整備と適切な運用を、法律で義務付けました。しかし、金融機関を除き、この整備、運用状況についての報告制度が導入できなかったために、SECは処罰の基礎が得られず、規定に違反しても、処罰できませんでした。その後、2000年から2001年に発覚した大規模な会計不正の直後の、米国の産業界・会計士業界による反対のロビー活動が難しい時期に成立した2002年SOX法により、1977年法が掲げた目的を企業に強制できることになりました。

他人から調達した資金を使っている企業の経営者は、その資金を企業経営のために適切に運用していることを明確にする義務を負いますが、内部統制制度の整備と適切な運用なくしてはそのような義務を果たすことができません。米国の制度の導入はわが国になじまないなどと言われる方は、自分のお金だけで、現金決済で商売をする以外に方法はないのでしょうか。

内部統制の整備と適切な運用は経営者自身の責任と自覚しない限り、それに関する多くの議論は無駄です（基準でいう「統制環境」の問題）。

経営効率向上に役立つ内部統制の構築

内部統制制度の整備というと、フロー・チャートなどを作り、内部統制のチェック・リストを持ち出し、「Yes」、「No」、「N/A」と書き込んで、文書化する必要があると誤解されている方が少なくありません。しかし、本来は、プロセス・マネジメントの概念を適用して、ビジネス・プロセス（コーヒー・ショップのチェーンを例にとりますと、出店計画、教育・訓練、商品管理・予算管理、資金管理などのプロセス）を明確にし、更に、そのサブプロセス（例えば、出店計画と管理のプロセスには市場調査、店舗の位置と物件、収益と費用の見積もり、投資額の見積もり、決定などのサブプロセスがある）を明確にして、それぞれのプロセス・サブプロセスにおける手続を定め、その手続を実施すれば、内部統制の要件も満たせるように設計するべきです。このビジネス・プロセス、サブプロセスの設計に当たっては、それぞれの重要性を決め、重要性のあるサブプロセスの活動と必要なコントロール手続を明らかにしていきます。ここで挙げた例でいいますと、出店計画と管理が一番重要なプロセスでしょう。開店後はたとえ出店計画が失敗であっても、大きな損失なしには変更が難しいからです。そして、開店後のショップでは、恒常的に利益が少ない状況で、本部の締め付けが厳しければ、会計不正の温



床となるでしょう。紙面の関係で、ここで止めますが、関心のある方は、注2の論文をご参照ください。

補完的または代替的な統制（Compensating Control）の重要性

企業規模または企業内の遠隔地の部門または子会社の規模が小さい場合、その組織で働く従業員の数に制約があり、あるいは監督する能力のある人がいないために、その組織内で職務分担とか監督が難しい場合があります。例えば、子会社の規模が小さく、経理部門で現金預金の受入れと支払いの業務を分離できない場合、すべての現金預金の受入れは特定の銀行の特定の口座に限定し、小口現金を除く支払いは親会社の財務部門に委託することにより、内部統制上必要な職務分担の要件を充たすことができます。また、情報処理をアウト・ソーシングしている場合、委託先の内部統制についての検討と自社の側の統制の検討を外部の専門家⁴に委託して、内部統制の整備と運用状況をチェックすることもできます。このような場合には、委託し、放置するのではなく、経営者も適宜関与して、アウト・ソーシング先の内部統制を含めて、自社の内部統制の状況を理解、把握することです。ここで述べたような原則的な統制を補完する統制または代替的な統制も内部統制を構成するものです。従って、業務の分離がなくても、補完的統制・代替的統制が存在し、機能していれば、内部統制は整備・運用されていることとなります。（内部統制の手続の強弱の問題は残ります。）



トップ・マネジメントが今すぐ実行すべき対策

本年4月1日以降に開始する会計年度から順次、内部統制の整備・運用を義務つける期間が既にスタートしています。このような会社を含めて、経営者が今すぐに実行すべき対策を考えてみましょう。

1. まず、内部統制整備・運用の計画を点検し、2008年度末までに達成可能であるか、不可能であるかを見極めます。達成可能であれば、この後も計画の進行状況をモニターする計画を立て、達成を確実にするだけで、当面十分でしょう。
2. 他方、このままでは計画が達成不能と見込まれる場合やまだ計画がない場合には、その理由を解明し、対策を立てる必要があります。それらの中で特に重要な事項は次の通りです。
 - 1) 「内部統制に重大な欠陥がある可能性が高い」または「内部統制に不備がある」と報告された場合にも、重要事項についての虚偽の記載がない限り、金融商品取引法違反で処罰されたり、直ちに、上場廃止になったりする可能性は低いはずですが、しかし、これらの改善計画が明らかでないと、いずれは処罰されとか、当該企業の経営の信頼性が低下するなどの経営への影響が多いため、どのような影響があるかを明確にし、重大な悪影響に対しては対策を立て、実施する必要があります。
 - 2) 内部統制が整備されておらず、また、その整備計画がない場合には、早急に計画を策定する必要があります。この場合には、時間的制約から2008年度末には「不備」ないし「重大な欠陥あり」と報告されることになることが多いでしょうが、次の年度末までには改善される予定であることを示すことにより、企業の信頼性の低下を最小限度に留めうる余地ができます。
 - 3) 整備計画はあっても達成不能と見込まれる場合には、理由によりますが、範囲の絞込み、既存の文書の利用による文書化の負担軽減、業務の一部の外部委託⁵（現在に至っていると、引受けるところがあるかという問題があります）などの

工夫をし、計画達成の範囲を広げる努力をします。同時に、達成できない場合の影響と対策も考える必要があります。

- 4) 情報処理をアウト・ソーシングしている場合、自社側及び相手先の内部統制についての検討が行われているか、対策が必要な場合には、それが行われているかを検討します。アウト・ソーシング先の内部統制に重大な欠陥、不備がある場合は、相手方の対処計画の有無、有の場合の改善のタイミングなどを調査して、自社の内部統制評価に差支えないことを検討します。アウト・ソーシング先の対応如何では、アウト・ソーシング先の変更を検討する必要があります、そのためには、早期の調査、検討が必要です。
3. アウト・ソーシングしている業務について、自社の経営者のこれまでの関与程度を検討し、これまでの関与が低い場合には、最低関与範囲を決定し、実行する必要があります。
4. 既に内部統制制度の整備が終わり、経営者による評価が進んでいる場合には、会計監査人による評価を早急に始める計画を立て、経営者と会計監査人の評価結果の相違がある場合に、対処できる時間を確保します。

いずれにしても、実質を無視して、形式は内部統制を整備し、機能しているように見せるような作業はしないことです。たとえ、2008年度末などまでに間に合わなくても、便宜的ではなく、本格的に内部統制を整備し、再度、大幅な改訂作業がないようにすることこそ肝要です。家でも安普請をすると直ぐに壊れ、結局高くつきます。

(注)

1. 1960年代から米国では、会計士業界の競争激化で報酬が低下し始め、1970年代に会計士の広告緩和、他の会計士の関与先へのコールド・ヴィジット（招致されないのに、監査業務などの売り込み行為）禁止の撤廃などに伴い、監査報酬の低下傾向に拍車がかかりました。また、1980年代後半のホワイト・カラー不況の下では、監査報酬の値下げが厳しく要求されました。そのため、主要な会計事務所は監査業務以外に活路を求めましたが、これが監査人の独立性欠如またはそれを疑わせる問題につながりました。そのような状況下で成立したSOX法は監査業務の拡大を促進し、更に、必要な人材を確保できる給与を払える監査報酬も確保できる機会も与えた一種の「会計士救済法」となりましたのは、皮肉です。これが米国で監査報酬高騰³の一側面です。
わが国でも監査報酬高騰は高騰しているようです。会計士の業務は増加しているにも拘らず、人材の確保が難しくなっているので、監査法人などの給与、特に、新人の給与は高騰しています。これを賄うためには、監査報酬を上げるより他の手段はないようです。また、公認会計士試験の合格者、会計専門職大学院の修了者が会計監査業務、内部統制の整備・運用状況のチェックの業務で効率よく働けるためには最低数年の経験を必要とします。制度の変更に伴う業務の増加にかかる非効率の一部は監査を受ける会社の負担にしない限り、そのような業務を担当する人がいなくなるというのが現実です。
2. 内部統制を有効にするためのビジネス・プロセスの計画と統制 雑誌「現代監査」No17（2007年3月）p9参照。 <http://faculty.tama.ac.jp/jakiyama/AA10.pdf>（この論文は、日本監査研究学会2006年度年次大会の統一論題の報告要旨です）
3. 2の論文 p14（ウェブサイトのコピーではp6）の注3参照。
なお、Center for Audit Quality（アメリカ公認会計士協会の関連組織）が2008年1月から2月に253人の取締役会監査委員会のメンバーについて調査した報告書（<http://www.theacaq.org/newsroom/pdfs/auditsurvey.pdf>）によれば、SOX法の施行に伴い、米国の資本市場と監査済み財務諸表の信頼性が高まったが78%と87%、重要な虚偽報告を減少させた原因は内部統制の強化と外部監査人の監査が厳しくなったが72%と70%でした。これは

内部統制の強化が重要な虚偽報告の減少に役立っていないという巻の主張とは異なり、会計不正防止に内部統制が有効である裏付けになると思います。

4. 情報処理のアウト・ソーシング先の内部統制の整備・機能状況は専門知識のある第三者が調査し、委託元に報告することを義務づけること、委託元の会計監査の要件を充たすように協力することを契約書で定めておく必要があります。これができていない場合には、委託元自体の内部統制にも重大な欠陥があると判定される場合があります。
5. 内部統制の整備、運用状況を外部の専門家に委託し、また、不備な点を改善する作業を外部の専門家に委託する場合、独立性の問題から、会計監査人である監査法人またはそのアフィリエイティッド・ファーム（関連会社）を使うことができません。この業務は監査法人・公認会計士以外にも実施できるものです。しかし、その信頼性を確かめるのが難しく、時としては、会計監査人である監査法人に紹介してもらうのも1つの方法でしょう。会計監査人とは異なる組織を使うことは、業務の効率が落ち、支払う報酬も高くなることが多いと思いますが、異なる考え方を知るという長所もあり、中・長期的には、依頼会社に利点があると思います。



以 上

筆者紹介

秋山 純一（あきやま じゅんいち）

多摩大学名誉教授、早稲田大学大学院会計研究科非常勤講師（国際監査担当）

公認会計士（日本・米国ニューヨーク州、イリノイ州）

専修大学経営学部経営学科卒

ニューヨーク大学スターン・スクール・オブ・ビジネス大学院修士課程修了（MBA）

企業会計審議会幹事、米国 Ernst & Young LLP パートナー（1986年～1998年）、国際会計基準審議会解指針委員会委員（1999年～2005年）、多摩大学、同大学院教授（1999年度から2005年度）などを歴任。