

研究所 レポート

プロネクサス総合研究所 開設記念フォーラム講演録

■ 基調講演

会社法と内部統制

■ パネルディスカッション

我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題
－2008年度の強制適用を踏まえて－

はじめに

当研究所は、ディスクロージャーに関する総合的研究を行い、その成果を社会に還元していくことで、いささかなりとも資本市場の発展に資することを目的として、2006年10月1日、株式会社プロネクサス（旧亜細亜証券印刷株式会社）内に設立されました。

当研究所では、先般、各界の方々をお招きし、当研究所開設にあたり、記念フォーラムを開催いたしました。関係者の皆様方のご協力により、盛会裡に終了することができました。つきましては、このたび、その講演内容を「研究所レポート」としてとりまとめ、創刊号として発行することといたしました。なお、当レポートの編集にあたりましては、講演者の皆様方に講演記録をベースに加筆等をお願いいたしました。ご多忙の中、お時間を割いていただきましたことにつきまして、厚く御礼申し上げます。

おって、当研究所といたしましては、今後、セミナーにおける講演内容をはじめ、ディスクロージャーに関する基礎研究及び実務研究に係る活動状況等を、「研究所レポート」として逐次刊行することにしております。

2007年2月

株式会社プロネクサス
プロネクサス総合研究所

プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム 講演録

ごあいさつ 1

上野 守生 株式会社プロネクサス 代表取締役社長

藤沼 亜起 日本公認会計士協会会長

黒川 行治 プロネクサス総合研究所顧問、慶應義塾大学教授

《司会》

多賀谷 充 プロネクサス総合研究所顧問、青山学院大学大学院教授

第一部 基調講演 4

「会社法と内部統制」 中村 直人 弁護士

第二部 パネルディスカッション17

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題－2008年度の強制適用を踏まえて－」

《コーディネーター》

八田 進二 青山学院大学大学院教授

《パネリスト》（お名前50音順）

引頭 麻実 大和証券SMB C株式会社 事業調査部長 シニアコーポレートアナリスト

梶川 融 太陽A S G監査法人 総括代表社員

長友 英資 株式会社東京証券取引所 常務取締役 最高自主規制責任者

堀切 功章 キッコーマン株式会社 常務執行役員 経営企画室長

《資料編》

第一部 基調講演「会社法と内部統制」レジュメ34

第二部 パネルディスカッション 資料38

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題－2008年度の強制適用を踏まえて－」

ごあいさつ



株式会社プロネクス
代表取締役社長
上野 守生



日本公認会計士協会会長
藤沼 亜起



プロネクス総合研究所顧問
慶應義塾大学教授
黒川 行治

《司会》

プロネクス総合研究所顧問
青山学院大学大学院教授
多賀谷 充

多賀谷 ただいまより、「プロネクス総合研究所開設記念フォーラム」を開催いたします。当フォーラムは企業ディスクロージャーに関する総合的研究を目的として設立された当研究所の開設記念として、企業ディスクロージャーの分野で現在、最も注目されている課題の一つであります「内部統制」を統一テーマに開催するものです。

本日の司会進行は、当研究所の顧問を務めております、私、青山学院大学の多賀谷充が務めさせていただきます。最後まで皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は二部構成でお送りします。まず、社長からご挨拶をさせていただき、ご来賓のご挨拶をいただきまして、第一部では弁護士の中村直人先生をお迎えし、「会社法と内部統制」と題しまして、基調講演を行っていただきます。

その後、第二部ではパネルディスカッションを行います。テーマは「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題」と題しまして、コーディネーターには青山学院大学大学院、八田進二教授をお迎えしております。また、パネリストには企業経営、投資家、取引所、監査、それぞれのお立場から経験豊富な4名の方々をお迎えしてお

ります。たいへん活発な議論が展開されるものと期待をしております。

それでははじめに主催者を代表いたしまして、株式会社プロネクス代表取締役社長、上野守生より一言、ご挨拶を申し上げます。

上野社長、よろしくお願いいたします。

上野 株式会社プロネクス社長の上野でございます。本日はプロネクス総合研究所開設を記念いたしましてフォーラムを開催させていただいたわけですが、たいへん多数の皆様、ご出席を賜りまして、厚く御礼を申し上げる次第でございます。主催者として一言、ご挨拶をさせていただきます。

当社はこの度、経営理念ならびに社員の行動基準を明確にするC Iを導入いたしました。それを受けまして、この10月1日に、長年使ってまいりました「亜細亜証券印刷株式会社」から「株式会社プロネクス」に社名を変更いたしました。

同時に、当社の社会貢献の一つといたしまして、当社が長年にわたり企業ディスクロージャー支援業務の中で培ってまいりましたノウハウ、及びネットワークというものに基づきまして、企業ディスクロージャーに関する基礎研究並びに実務研究を総合的に行うことを目的

としました「プロネクス総合研究所」を当社の附属機関として設立いたしました次第でございます。

本研究所は企業ディスクロージャーの実態を、内容、データの両面から、最近の法制度基準に照らして分析するとともに、適正な開示の在り方を追求し、提言するための諸活動を行ってまいります予定でございます。当面の研究課題といたしましては、内部統制と四半期報告等を中心に活動していく予定でございます。幸い、この研究活動に対するアドバイザーといたしまして、顧問の先生方をお招きすることができました。先生方のお力を借りながら、今後、いろいろな研究活動を行い、その成果を社会に還元することにより、資本市場の発展に多少なりとも貢献できればと考えているところでございます。

今後の研究活動に対しまして、どうか皆様方のご支援、ご指導を賜りますよう、心よりお願いをしまして、簡単でございますが、ご挨拶とさせていただきます。

(拍手)

多賀谷 それでは、続きまして、本日お越しいただいておりますご来賓を代表しまして、日本公認会計士協会会長、藤沼亜起様よりご挨拶を賜りたいと存じます。藤沼様、よろしくお願いいたします。

藤沼 皆様こんにちは、公認会計士協会の藤沼でございます。本日はプロネクス総合研究所の開設の第1回のフォーラムということで、非常によい機会に研究所をおつくりになり、たいへんに喜んでおります。

企業のディスクロージャーというのは、非常に大事でございます。その中の特に計算書類、その正確性については、これは公認会計士が監査を通じて担保する仕事でございます。そういう面で、このプロネクス総合研究所が基礎研究、それと実務研究をおやりになり、ディスクロージャーに関する情報の充実に努めてくださるということをたいへんに喜んでおります。

当面の研究テーマとして、今、上野社長からお話のありました内部統制、四半期報告。これはご承知のように2002年のアメリカの企業改革法（サーベンス・オクスレー法）によって内部統制報告書制度が導入され、今回の金融商品取引法で日本にも導入されることが決まりました。日本版は、アメリカのように大幅なコスト負担にならないよう、合理的なアプローチができないかということで、今日のコーディネーターである八田先生を中心に検討を重ね、内部統制の基準及び実施基準が最終的なかたちとなり、この公開草案に対してコメントを求めています。

日本の資本市場の透明性や信頼性の向上、あるいは国際比較性の確保という面で、かなり効果があるのではないかと非常に期待しております。

ただ、これで終わりではありませんで、財務情報のディスクロージャーは、まだいろいろな面で充実を図らなくてはならないと思っております。内部統制については一部の企業の方から、コストがかかるということで、懸念を表明される方がいらっしゃるわけですが、それは本日の後ほどの議論でよくご理解いただければと思いますが、まず第一の目的は業務の効率化と合理化にあるわけです。

日本の企業は、正直申しまして、この分野のインフラには今まで、あまり時間やコストをかけてこなかったのではないかと思います。業務の合理化、効率化を図るという観点からすれば、この内部統制の報告書の制度化は非常に意味のあるものではないかと私は思っております。

開示については、ご承知のように最近、海外のビッグ4（プラス二つの事務所で、今はビッグ6と言っていますが）が最近共同で新聞発表をしました。新たにビッグ4に加わったところがグラント・ソントンとBDOシードマンです。ビッグ6が、将来の開示の方向として、やはりもっと非財務情報、財務情報以外の部分も投資家その他の利害関係者に開示していかななくてはならない。また、もっとリアルタイムで情報開示していかななくてはならない。今の開示システムは、いずれにしてももう既に問題が生じてしまっているのではないかと、このようなことを意見しているわけです。

私は今、国際会計基準委員会財団のトラスティ、評議会のメンバーになっていますが、そこでもアメリカの会計基準の設定機関であるFASBと、今、合同で業績報告の在り方、合併会計などを取り上げ、会計基準の改訂の議論をしています。特に大きなものは、リース会計です。飛行機会社の飛行機がみな簿外になっている。これはリース会計基準に問題があるのではないかと指摘が出ております。年金会計も問題があります。

これから財務情報の開示というのはますます重要になってきておりますし、また、今後も大きく変わっていくのではないかと思っております。このプロネクス総合研究所が基礎研究、実務研究の中でこのような問題点を洗い出していただき、日本の開示の在り方についてご提言いただければ、開示の充実に大変役に立つのではない

いかと思います。研究活動の充実を心より期待しております。

皆様には、内部統制の充実の研修に参加されて、企業の内部統制の充実及び開示の充実に、今後ともご協力賜ればと思います。私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

多賀谷 ありがとうございました。

もう一方、当研究所顧問を代表いたしまして、慶應義塾大学教授、黒川行治様よりご挨拶を頂戴したいと思います。黒川先生、よろしくお願いいたします。

黒川 ただいまご紹介いただきました黒川でございます。この度、株式会社プロネクサスの上野社長の社会貢献に対する志と関係者の皆様のご尽力によりまして、プロネクサス総合研究所が設立されましたことを心よりお慶び申し上げます。それとともに基礎研究と実務研究の機会が与えられましたことに対して深く感謝いたします。

さて、顧問を代表いたしまして、私から当研究所の概要、特徴などを若干お話しさせていただきます。

当研究所の最大の強み、特徴は、我が国の経済を支えている皆様の会社と企業ディスクロージャーを通じて緊密な関係にあり、さらに実務を通じた様々な情報が蓄積されていることであります。研究内容としては、基礎研究と実務研究の両方を行っていく予定ですが、基礎研究を進めるにあたり、必要に応じて皆様の会社の有志の方にも研究委員会に参加していただきまして、我が国を支える一般的な会社の実態とご意見を踏まえつつ、地に足の着いた研究を行っていく所存でございます。

基礎研究の組織として現在、想定しているのは、まず恒常的に存在する、仮称ではありますが、基礎研究委員

会で、会社法あるいは金融商品取引法等に関する制度、C S Rや環境報告に関する開示、また中央、地方政府に関する財政や会計等、幅広いテーマについて、それぞれの専門家を講師として呼びし、年に5、6回程度、研究会を開催し、その概要をレポート等で皆様にお知らせするものであります。

また特定の研究テーマを選定し、集中的に研究する「特別研究委員会（仮称）」、あるいは研究委託も考えており、本日のフォーラムのテーマになっております内部統制問題が現在、最大の懸案事項であることから、まずは日本版内部統制の研究を特定テーマとして予定しており、その成果につきましても講演会や出版物で皆様にお知らせしたいと考えております。

次に実務研究としては、有価証券報告書、決算短信、C S R報告書、その他の開示資料の分析により、我が国実務の一般的動向とベストプラクティスなどの情報を皆様に提供していこうと思っています。

総合研究所として可能な限り、学会等の公的機関との連携を図るなどして研究を進める所存ではございますが、はじめに申し上げましたように、当研究所の最大の強みは我が国経済を支える会社の皆様との連携にあります。例えば、前述の基礎研究委員会では会計基準や財務制度の改正に際して公表される公開草案についても検討し、研究者と皆様の会社の視線を融合した独自の意見を総合研究所として発信し、社会的な制度設計にも積極的に参加してまいりたいと希望しております。

したがって、当研究所を育てていく意味でも、皆様の積極的なご支援を賜りますことを心よりお願い申し上げまして、私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございます。（拍手）



会場風景



多賀谷 充氏
(会場スクリーン映像)

第一部 基調講演 「会社法と内部統制」

弁護士

中村 直人



はじめに

多賀谷 それでは第一部、基調講演に入らせていただきます。中村直人様は会社法、金融法にかかわる業務等がご専門でおられます。企業再編をはじめとした企業法務、あるいはコーポレートガバナンス、コンプライアンスの指導といった分野でたいへんにご活躍でございます。昨年、『日経ビジネス』が実施しました「2005年弁護士ランキング」におきましても、「総合分野」、それから「M&A・企業再編、敵対的買収の防衛」の両部門でそれぞれ1位に選ばれていらっしゃいます。では、中村先生にご登壇していただきましょう。

中村 ご紹介いただきました弁護士の中村でございます。本日、お時間を頂戴いたしまして、「会社法と内部統制」というテーマでお話をさせていただきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

お手元にレジュメをお届けしてございます（34～37頁参照）。本日、私がお話し申し上げます内容について、まずざっと概要を申し上げますと、会社法の世界でどのように内部統制というものが入ってきたのだろうというところですね。過去の来歴といいたしましょうか。特に内部統制に関する会社法、商法の規定というものは、少しねじ曲がったかたちで入ってきたという経緯がございます。わかりにくい。特に現在のCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）であるとか、金融商品取引法（以下、金商法）の内部統制と会社法の内部統制の関係はどうなのだろうということをよくご質問いただきます。そういうことを、来歴を含めてまずご紹介申し上げまして、その後、会社法的な意味での内部統制というものは、この後どうなっていくのだろうという今後の見通しといいたしましょうか、今後の方向性について、大きくその二つに分けてお話ができればと思っている次第です。

一 会社法上の内部統制の経緯

レジュメの1にある「金融検査マニュアル」は平成11年にできたものですが、この中身は内部統制システムを明らかに意識したもので、そのものといってもいいわけです。

これが金融機関の検査のために入ってきた。これがはしりでございます。このころから金融機関は大騒ぎで内部統制をやってきたわけです。このころはまだ、事業会社のほうは、「あれは金融機関さんだから」と、まだ対岸の火事のような感じで見ていました。

その後、2に「大和銀行事件判決」、これは平成12年9月ですが、ここで裁判所が取締役の義務として、内部統制を構築する義務があるということを判示し、これは銀行、金融機関の事例ではありますが、きっと事業会社のほうにも適用があるのだろうなということで、これで一気に事業会社を含めて、経済界のほうも「あ、これはなんとかしなければいけない」となったわけです。

その後、あまり知られていませんが、3に「新監査基準のリスク・アプローチ」と書いてあります。これは平成14年1月から施行されていますが、このリスク・アプローチという考え方も、会社の中には内部統制をつくらなければいけないのだ、その内部統制の出来の良し悪しに応じて、監査の仕方を変えていこうという考え方です。ですから実はこれも会社の中には内部統制というものがあるべきだという考え方をもとにできたわけで、内部統制のルール化といいたしましょうか、それに一役かっているわけです。

その後の4に「神戸製鋼所事件裁判所所見」。これは判決ではございませんが、裁判所の所見ということで、平成14年4月に出ています。これが出て、銀行のような金融機関だけではなく、事業会社も含めて大規模な会社

では皆さん、内部統制をつくらなければいけないのだとはっきりわかったわけです。大和銀行さんは銀行、金融機関だけでしたが、神戸製鋼所さんの事件で事業会社にも範囲を膨らませて、大会社であれば、これはもう必ず必要なのだと認識されたということです。

その後、5番に書いてあるとおり、平成14年の商法改正で、委員会等設置会社については、決議の義務あるいは開示の義務というものが導入され、法文上、明文上の義務になったということがございます。

さらに今回、本年5月に施行されている会社法で、委員会型の会社だけではなく、監査役型の会社も含めて、大会社では、この内部統制の決議をする義務、あるいはその開示をする義務というものが導入され、もう一般的に上場会社、多くの上場会社は大会社ですので、それに適用が成されるようになった。そういう経緯で広がってきたというところですよ。

その位置づけですが、実はその改正の経緯、例えば平成14年の改正の経緯とか、現在の法文、現在の会社法の法文を見ても、ああいう法文と、それから世間で、普通に内部統制と言われているCOSOのモデルとか、金商法のモデルとかいうものと、どうも会社法の言葉は全然違うのではなからうか。あるいは昔の商法の言葉は全然違うのではなからうか。なぜ、こんなに全然違うことになっているのだろうということです。

二 議論の流れ

その経緯を少しご紹介申し上げたいというのが、「二 議論の流れ」のところですよ。まず1に「立法前」と書いてあります。平成14年の商法改正の前は、学説の中で内部統制を構築する義務というものがあるのではないかと言われていました。その根拠というものは取締役の善管注意義務、この取締役の善管注意義務に基づいて、その一つの対応として内部統制というものを構築する義務があると学者の方々が言い始めたわけです。

その中で、2にあるとおり、裁判所も「そうだ、そうだ」ということで、大和銀行さんの事件の判決で、そういうものが認められるようになって、それで3番の、平成14年の改正になったのですが、平成14年の改正商法の規定を見ると、なんとなく妙な規定なのです。

まず(1)に「委員会設置会社につき、決議義務・開示義務を新設」とあります。旧商法特例法の21条の7第1項第2号のところにこう書いてあります。内部統制の言

い方をこのように言っているのです。「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」、なんとなく妙な言い方です。「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」、監査委員会が監査をするときに必要な、何かそういうツールのような、そんなイメージで書いてありますね。監査委員会とのつながりで書いてあります。今、普通に聞いている内部統制とは全然話が違う感じですよ。

具体的に何を定めたのかといいますと、その下に旧法務省令・商法施行規則193条を載せてあります。①が「監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項」。監査委員会といった部署のスタッフですよ。その使用人に関する事項とか。

②が「前号の使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項」とか、あるいは③に「執行役及び使用人が監査委員会に報告すべき事項その他の監査委員会に対する報告に関する事項」と書いてあります。なんとなく、監査委員会の仕事の体制とか、仕事の上でのそういうツールといいましょうか、そういうものばかり書いてあります。

さらにその後、④には「執行役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する事項」ということで、ここに突然、情報の保存と管理の規定が入ってきます。今度これは監査委員会の監査の対象になるようなものだと思いますが、そういう情報の保存、管理の話が入っています。

さらに⑤を見ると、突然、「損失の危険の管理」、リスク管理ですね。「リスク管理に関する規程その他の体制に関する事項」ということで、①から④までは、まあ、何はともあれ監査委員会の監査の体制とか、監査のためのツールの話だったのですが、⑤に至りまして、突然、リスク管理のお話が入ってきています。

さらに⑥を見ると、「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合し」、つまりこれはコンプライアンスのことを言っています。そしてその後半、「かつ、効率的に行われることを確保するための体制」、これは効率性の問題ですよ。この⑥というのは前半がコンプライアンスの問題で、後半が効率性の問題なのです。そういうものが一緒に一つの文章に入っています。

こういうものができ上がり、この6項目を見ると、どう見てもCOSOのモデルとか、C o C o（カナダの統制モデル）のモデルだと、統制環境、リスクの評価、リ

スクのコントロールとか出てきますが、そんなのとは全然関係ない、監査委員会のスタッフとか報告の仕方とか、そんなことばかり載っているわけです。だからずいぶん違うということになるわけです。

次の(2)に「内部統制を法制化する理由と決議事項の関係」と書いてあります。なぜ、この平成14年の改正商法はそのような内容になったのだらうということです。実は内部統制を商法の中の明文で法制化しましょう、義務化しましょうということになると、これは義務の強化という感じがするわけですので、実務のほうといいましょうか、経済界のほうは「いやだな」と思って抵抗するわけです。しかし学者の先生方や法務省は「いやいや、これはもう世界の潮流だから要るんだ」となるわけです。

その平成14年の改正のときにどういう説明の仕方をして、この明文化が必要なのだと説明したかということ、ここに書いてあるとおり、次のような言い方をしたのです。「監査委員会、この委員会設置会社の監査委員会というものは、これは皆さん、委員の方は非常勤でしょう。これは確かに監査役のほうには常勤監査役という制度がありますが、監査委員会の委員のほうには常勤委員という制度がなくて。もちろん常勤してもいいのですが、もう全然義務ではないということなので、全員が非常勤になるかもしれないでしょう。

そうすると、非常勤ということになりますと、誰一人、自ら監査のために実査、実際に帳簿をめくったり、何か商品を見に行ったりという実査をすることはないかもしれないじゃありませんか。そうすると、自分で実査しに行かないで、どうやって監査するのですか。これはもうそういう場合にはしょうがないから、会社の内部統制システムを使って監査をすることになるのでしょう。

監査委員会の監査の仕方というのは、そういう会社の内部統制システムを使った監査の仕方をするのですよ。ですからこれは委員会型にいきますと、内部統制は必須の事柄なのです。だから委員会型にいくと、内部統制は、これはもうちゃんと決議しておかなければ困るのですよ。ですから、委員会設置会社については内部統制の決議を必須事項にしましょう。」

このような説明の仕方をしたため、監査委員会はどうするでしょう、こうしなければだめでしょうと、監査委員会を主語にしてお話をしてしまったものですから、では監査委員会の仕事の手助けとなると言いましょうか、

仕事のその体制の問題として内部統制というものが必要なのだと、そういうことになったのです。そこで先ほどご紹介した条文のように、「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」、そういう言い方で内部統制を定義するかたちになってしまったのです。

そのため、実は監査委員会というものは非常勤でしょう。だから内部統制を使ってやるのですよ。だから監査委員会の職務の遂行を助けるもの、その定義が内部統制なのだと、そのように平成14年の商法改正ではなっていました。

その後に(3)で「決議事項の内容」と書いてあります。これまでご説明したとおり、そういうかたちで監査委員会による監査というものをだしに使ったものですから、そもそも内部統制の定義の仕方も先ほどのとおり、監査委員会の職務の遂行がしやすいようになっただけで、この*に書いてあるとおり、具体的な決議の内容、先ほどの①から⑥までを見ていただくと、大半は監査委員会の監査体制、あるいは監査ツールの問題という記載の仕方をしているのです。

ですからこの1号から4号、COSOとか、今の金商法とか、そういうものとは全然違う内容が、この1号から4号に入ってきています。さらに、この二つ目の*に書いてありますが、唐突に、その後の5号に「リスク管理体制」というものが入ってきて、さらに効率経営とコンプライアンスというものが二つ、ワンセットになって6号に入ってきているというかたちです。

そうすると、1号から4号というのは、監査委員会の仕事しやすいように、そういう体制をつくりましょう。それとは本当は全然違うはずの5号のリスク管理というのが、突然そこに入ってきて、1から4号と5号はなんの脈絡もないですね。さらに6号の中にはコンプライアンスと効率性の両方が入り、ごった煮的といいましょうか、そういうかたちになっています。

三つ目の*にあるとおり、どれも全く統一的な考えに従って並べたわけではないということがよくわかるわけです。ああいうこともあったね、こういうこともあったねという思いつきのなもので、この6項目を並べてしまった。そういうかたちになっています。ですから体系性もありませんし、統一性もないし、あるいは網羅性もないですし、一つの考え方で六つを挙げたとか、そういうわけでもないですね。

そして四つ目の*に書いてあるとおり、リスク管理は

本来、企業価値の向上の問題ですね。ですから、本当は監査役から見るとおかしい話です。監査役は違法性監査しかしませんので、もし監査役の仕事だったら、ここに「リスク管理」などという項目が入ってくると、これは妥当性の問題ですから、おかしいですね。ところが「監査委員会だから」というように言ってしまったので、「監査委員会は妥当性監査もする」という建て前なので、ここにリスク管理も紛れ込んできた。あるいは効率性の問題とか、そういうものも紛れ込んできたということです。

どうもこの平成14年の改正商法にいう内部統制の定義、これもおかしい。「監査委員会のうんぬん」という言い方もおかしいし、中身も脈絡のないものが並んでいる。しかも監査委員会のお手伝いをするような仕組みと、そういう発想で並んでいるわけなのです。

その下に矢印で書いてありますが、これはいわゆるアメリカで生まれたようなCOSOとか、そういう内部統制のシステムとはもともとは全く同質性もなければ、連動性もない。全然次元の違う話をしているのですね。

さらにその下にも矢印がもう一つ書いてありますが、本来の内部統制というものは「経営者によるリスク管理体制の構築の責任」という発想で、主語は「経営者」なのです。経営者によるリスク管理体制の構築、これをしっかりしなさいというのが本来の内部統制のメッセージだと思いますが、ここでは全然角度の違う、「監査委員会が監査しやすいように」という、そういう発想になってしまったということです。

すべての原因は、なんとか内部統制の構築義務というものを商法、商法特例法の中に明文化したい。明文で義務化したい。しかし、なぜ、委員会型だけなのか。これはもちろん監査役型の会社まで入れると経済界が反対しますから、こっそり、まず委員会型だけ入れたわけですが。その委員会型のほうに入れたい。そのときに、なぜ委員会型だけに入れるのかということで、一生懸命理由を考えて、「ほら、監査委員会って非常勤でしょう」。それをだしに使ってしまったので、こういうかたちで中身がねじ曲がってしまった。そういう経緯があるわけです。

その後に「4 会社法での一般義務化」と書いてあります。会社法では、皆さんもご案内のとおり、委員会型だけでなく、監査役型の会社にも内部統制を構築する義務があります、およそ大会社であれば、みんな決議をす

る義務がありますと、そういうかたちになっています。ですから委員会型から監査役型まで膨らんだということになっています。

そこで新しい会社法では、その内部統制をどのように定義づけているのだろうと見ると、定義は昔の商法特例法とは全然違っています。(1)に書いてありますが、会社法の362条4項6号にあるとおり、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」。簡単に言うと、コンプライアンスです。コンプライアンスの体制をここに一つ挙げています。

「その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」と言っていて、前半は取締役のコンプライアンスの問題です。後半の部分は言い方が「会社の業務の適正を確保するために必要なもの」と言っています。「業務の適正」というと、「適正」という言葉は普通は適法かどうか、適法性の問題でいうことが多いのだと思いますが、これは実際には規則を見ると妥当性の問題まで入ってきてしまっていますので、どうもはっきりしない。かなりあいまいな言い方で、ここに「会社の業務の適正を確保するために必要なもの」と、そういう言い方で入ってきています。

たしかに平成14年の改正商法特例法の「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」という言い方とは全然違う。「監査委員会」なんて、そういう立場ではないことは間違いのないのだけれども。一つ例示が挙げられているのはコンプライアンスで、もう一つが業務の適正を確保するために必要なものということで、いったい何を言っているのか、よくわからない。これだけではいわゆる普通のCOSOのような内部統制とはなんとなく思いつかない。それと同じでいいのだろうか。これまた次元の違うような言い方をしています。

その下に委員会設置会社の場合のことを書いてあります。委員会設置会社の場合には、これは二つに分けて書いています。ここには「会社法416条1項1号ロ」と書いてありますが、これは昔の商法特例法と同じ言い方をしています。「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」。

さらに会社法の416条1項1号ホというのがあって、そちらでは「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」ということで、これは監査役型の会社と同じよ

うな決め方をしています。

こういうものに基づいてどういうことになったのだろう。それがその下に、「会社法施行規則100条」と書いてあります。具体的にどんなものが10項目に挙がったのだろうということです。

①をご覧くださいと、「取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制」と書いてあり、「情報の保存」や「管理の体制」が入ってきています。情報の保存、管理というのは、それ自体でCOSOの1要素になったりするわけではなくて、この発想というのは、この前の平成14年の改正にもありましたが、実は学説の系譜からいうと、かなり古い時代の発想なのです。

これは日本でいうと昭和50年代ごろに「組織管理責任」なんていう言い方をした時代があります。内部統制組織などという言葉がないころに、学者の先生方が組織管理責任という言い方をしたわけです。その組織管理責任というものは、ちゃんと仕事をしたら、その仕事を記録に残させて、後からチェックをする、そういう仕組みなのだと書いていました。こうやって記録を残させるという発想は、昔の組織管理責任といった時代のなごりみたいなものなのですね。そういうものがここにまた一つ入っています。

それから②には、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」、これはリスク管理体制ですね。

そのあとの③は「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」ということで、ここに効率性の問題が入ってきていますね。

さらに④は、「使用人の職務の執行が法令及び定款に適合する」、これはコンプライアンスですね。コンプライアンスがここに入ってきています。

さらに⑤には、「会社並びにその親会社及び子会社」という企業集団の内部統制の問題が入っています。

さらに⑥から⑨というものは「監査役がうんぬん」と書いてあって、監査役の体制がここに紛れ込んでいるということです。

これまた実はごった煮的にいろいろなものが入ってしまっていて。例えばCOSOの内部統制の五つの要件とか、そういうものとは全然、関係ない並べ方をしています。内容的にも全然関係ない情報の保存だとか、そういうものと同じようにリスク管理が並んでいたり、あるいは監査役の体制が並んでいたりするわけです。

実は新しい会社法になっても、相変わらずごった煮で

あることは同じなのです。昔みたいに、「監査委員会の職務の遂行のためにうんぬん」という言い方はしなくなったけれども、その定義を見ても、項目を見ても、およそCOSOと何か関係があるとは全然思えないような並べ方をしているということです。

いったい新しい会社法で何がどう変わったのかというと、その下の(2)にあるとおり、監査の体制にかかわる事項と、それとは別に本来の経営者による内部統制のお話。これをまず分けていることがわかります。

その上の会社法施行規則100条でいうと、①から⑤までが、本来、執行側がやるべき内部統制の項目です。この①から⑤というのは、昔の改正商法特例法の平成14年の改正のほうではごっちゃになって、6番目に並んでいたものが、一応、それが前にやってきた。そして⑥から⑨というものは監査の体制の問題です。一応そういうものを分けるかたちになってきています。

さらに委員会設置会社であるかどうかにかかわらず、大会社全体の義務にしましたということで、義務の内容を整理したという点と、監査役型の会社にも広げて、内部統制というものを定義したということがあります。

これは当たり前といえれば当たり前で、内部統制をつくる義務というのが、委員会型の会社にはしかないなんてことはないわけです。当たり前ですが、監査役型の会社だって、もちろん内部統制はつくる義務があったわけで、もともと平成14年のあの改正がおかしかったのです。委員会型ならば、そういうものを決議する義務があるといった理屈を無理やりこしらえたのが、まずおかしいわけです。

ですので、本来、委員会型であれ、監査役型であれ、どちらも内部統制が必要なわけですから。そうすると監査委員会にかこつけて、監査委員会の職務の仕方がうんぬんとか言うのは、本来、おかしかったのですね。ですからそれを軌道修正して、監査役型のほうにも広がるようにもってきた。しかし、それでも今見ていただいたとおり、新しい会社法が言っている内容というのは、どう見てもCOSOとか、新しい金商法とかとは全然関係ないような項目を勝手に羅列していますね。

一体、どうしてこんなことになるのだろうということですが、(3)に「しかしいわゆる内部統制とは全く異次元のもの」と書いてあります。会社法の先ほどのものですね。これに書いてあるとおり、定義で言うと、前半はコンプライアンス、後半の「業務の適正を確保するため

に必要なもの」というのは、何を言っているのか、よくわからない。これだけではCOSOだか、COCOだか、なんだかわからないということになるわけです。

これは逆に言うと、会社法は意図的にこのような定義にしているのです。どうしてかという、COSOとか、COCOだとか、新COSOとか、いろいろなものがありますが、実は会社法は「特定の内部統制のモデルを採用しなさい」なんてことを言うつもりは全くないのです。これは会社法の世界から見ると、COSOだって、COCOだって、新COSOだって、なんでもいいのですけども、要するに具体的に特定のモデルを、「あなた方はこれを採用しなさい」なんて、とても言えるような立場にはないのです。

どうしてかと言いますと、会社法あるいは商法というものはいろいろな会社に適用があります。いろいろな会社がいろいろな事業リスクを抱えて、いろいろな規模の会社があり、いろいろな内容の会社がありますので、一律にこれがいいとか、そんなことをまず決めようがないのです。

さらに言いますと、内部統制の在り方というのは、いろいろな失敗の経験と改善を積み重ねていきますので、もう日々変わっていくものであり、ある一定の時点で会社法が「これにしなさい」なんて決められるようなタイプのものではないのです。日々、流動していくものです。

しかもよく考えてみると、内部統制の本体というのは、実はリスク管理体制ですので、それをどうするかというのは、本来、会社の自由なのです。どういう内部統制の仕組みをつくるかというのは、企業価値の向上のためにそれぞれの会社が自分で考えて構築すればいい話であって、そういう企業価値の向上のために自分たちでいろいろ考えていく。つまり経営の裁量があるような分野の話で、しかもそれは株主利益、企業価値の向上のためにあるということになると、お国、お上がやってきて、「あんたはこのシステムを採りなさい」なんて、具体的に特定のモデルを強制するような筋合いではないのです。これはもう皆さん方、自分で考えて、好きなものを好きなように構築しなさいというのが基本的な法務省、この会社法、商法の発想なのです。

なので、いろいろな内部統制のモデルがあることは、もちろん法務省はよく知っているわけですが、そういうものとは全く違う次元で内部統制について定める。そう

すると、具体的に「何を採れ」とか、そんなことは言えないわけです。

そうすると、今回、決議義務と言われていますが、決議すべき項目までは挙げるけれども、それを「どうしろ」とは言えませんよ。それをどうするかは皆さん方が自分で考えてやってください。それは善管注意義務のお話でしょう。そういうスタンスになるのですね。

そこで実は新しい会社法も特定なモデル、COCOであるとか、COSOであるとか、そういうものとは全く関係なしに、全然違う次元で物事を考えて、内部統制としてどういうことを考えてもらったらいいか。その考えてほしいことをピックアップする。そのようになってきたわけです。

さらにその下に「規則」と書いてあります。規則のところには、具体的な項目についても、統一性はない、ただの羅列方式になっているということです。

さらに監査役のことをここに書いてあります。実は監査役の位置づけというのは、けっこう内部統制でややこしいことになっています。なぜかという、内部統制が生まれたのはアメリカで、アメリカには監査役はいないのでですね。ですから内部統制の本拠、本場のアメリカでは「監査役は内部統制の中でどうあるべきか」などという、そんな議論があるわけもなく、日本に持ってくると、日本では監査役というのがいるのだが、一体どうしたらいいのだろうということになるわけです。この監査役の位置づけというのは非常に難しくなる。

考えてみると、内部統制というのは、本来、経営者に対するメッセージで、経営者がちゃんと内部統制システムをつくってくださいという、そういう経営者に対する義務の設置ですね。そのように考えると、監査役というのは執行側の人ではない、つまり内部統制を構築する側の人間ではありませんから、監査役の義務だよなどと言ってしまうのは、またおかしい話です。

ですから、監査役に「内部統制を構築する当事者だ」と言うのは確におかしい。むしろ監査役というものは執行側、取締役の側がちゃんと内部統制をつくっているかどうかを見る立場、監督する立場ですね。

そのように考えてくると、先ほどもう少し前の平成14年の監査委員会のお話のところで、監査委員会というのは内部統制システムを使って監査をするのだなどという言い方をしましたが、考えてみると、「内部統制システムを使って監査する」という言い方自体、ちょっとお

かしかったのです。内部統制をきちんとつくっているかどうかを本来、監査するはずでして、内部統制を使って何かを監査するという話では、本当はなかったのです。そのように考えてくると、やはり平成14年の改正はかなりこじつけで行ってしまった。それが話が混乱する原因になっていたかなという感じがするわけです。

その後、「しかし」と書いてあります。では、監査役が内部統制とは全然関係がない、内部統制のらち外なのかということ、実はそうではなくて、監査役の方々がちゃんと監査をしている。しっかり、違法行為は違法行為、是正すべきものは是正すべきだと言っているというのは、これは内部統制の考え方という、統制環境の一環でもあるわけです。

そういうことを考えると、実は内部統制の中で監査役というものは内部統制をつくっているかどうかを監査する立場でもあり、自分が一生懸命、まじめに仕事することによって、統制環境を構成する一要因にもなっている。そういう自分自身が内部統制の一要因にもなっているという面もある。そういう二つの地位を持つような立場になっているということです。この監査役の位置づけがややこしくなっているということです。

その後、「5 結論」と書いてあります。会社法の定める内部統制システムは、いわゆる内部統制とは異次元の問題である。つまり、会社法のいっている内部統制とは何かと考えるときに、COSOだとか、COCOだとか、新COSOだとか、ERM（全社リスクマネジメント）とか、そういうことを考えなくていいのです。会社法は会社法の解釈で考えて、それをやっていく中で、これはCOCOの、あるいはCOSOのあれと同じだとか、そのように重なる部分はありますが、基本的には同じかどうかなどという発想でつくっていませんので、同じかどうかなどと議論すること自体、頭が混乱してしまいます。ですから会社法は会社法の世界でやっているのだ。それは特定のモデルを強制するわけにいけないので、抽象的にやっているからだというようにお考えいただければ一番いいかなと思います。

ここに書いてあるとおり、COSOの内部統制を取り入れることによって、会社法の内部統制の構築義務を履行しているということもあるでしょうし、いろいろなことがあると思いますけれども、実は基本的には会社法の言っている内部統制と、金商法やCOSOとか、ああいうものが言っている内部統制は、もう別次元の問題だと

いうように考えていただくのが一番わかりやすいかと思います。

ということをございまして、まずこれが来歴です。なぜ、商法、あるいは会社法の規定が、あんなわけのわからない規定になってしまったのだろう。COSOとは全然、おおよそ似ても似つかないものになったのかというのは、そういうことをございます。

三 内部統制システムを巡る会社法上の位置づけ

この後、今後の会社法上の内部統制の位置づけがどうなっていくのだろう、これは将来のお話です。

まず1に、「善管注意義務からの始まり」と書いてあります。先ほど、途中で少しご説明申し上げましたが、明文化されるまでは、内部統制をつくる義務があると学説は言っていたわけですが、その根拠というものは、取締役には善管注意義務があるでしょう。その善管注意義務の一つの対応として、会社がえらいことになったりしないように、ちゃんとリスクを管理するように、そういう義務があるのですよと言ってきたわけでした、まず、その中身は基本的にはリスク管理体制なのですね。

さらにこういう内部統制が言われたのは、多くの理由はここにありますが、企業価値向上のための仕組みだと。例えば、エンロンの事件とかがあって、ある日突然、会社が吹っ飛んでしまった。株主さんが大損した。あれはけしからんということになって、株主さんからの怒りの鉄拳で、ああいうものが生まれたわけでした、株主さんからの要請で生まれている。

そういうことから見てわかるとおり、基本的には内部統制というのは企業価値を保存し、向上させるためにあるわけです。そうすると、どういうものをつくるか。これは善管注意義務の内容ですので、具体的に「どうしなさい」なんていうものは、これまでなかったわけなのです。ですからそういう善管注意義務が内部統制システムの始まりで、しかもその目的は企業価値の向上ということになりますと、それはもう民間で好きにやってちょうだいという世界ですので、基本的にどういうものをつくるかというのは経営判断の原則の適用があると、これまで理解されてきたわけです。

経営判断の原則ということは、要するに取締役の方に広い裁量が与えられる。そういうことになります。ですから逆に言いますと、広い裁量が与えられるということは、少々、会社の中で何か不祥事とか、とんでもないこ

とがあったとしても、そうめったに取締役の善管注意義務違反が認められることはない。基本的には著しく不合理な内部統制をつくってしまったという場合にはじめて、経営判断原則を逸脱して、取締役の善管注意義務違反になりますよと、そういう発想になるわけです。

「従来の判例も同様」と、ここに書いてありますが、先ほどの大和銀行さんの判決もそうですし、最近で言えばダスキンさんの事件の判決、あるいはヤクルトさんの事件の判決もそうです。基本的には、中身はリスク管理体制なのだと。そうであれば、これはもう企業価値のためにどういうリスク管理体制をつくるかというものは、経営者に広い裁量を与えられている。そういう発想がこれまでの考え方だったわけです。

そこでふと気がつく、内部統制、内部統制と声を荒げて言っているけれども、実は内部統制なんて言っても、新しい注意義務といいましょうか、取締役から見て新しい注意義務が生まれたわけじゃないのですねという感じになるわけです。実はよほど著しく不合理だと言われるのは、よほどひどい体制をつくらない限りは、取締役の義務違反にはならないということだったら、従来と変わらないじゃないかということになるわけです。

実際、今年の4月、5月ごろに、皆さん方も内部統制の決議なんていうのをされたと思いますが、あのときにも、まあ、ごく普通に、同業他社並みのものをつくっておけばいいだろう、経営判断の原則なのだから、そんなに心配することはないと、だいたいそのように思っていたわけです。

ところが、よく考えてみると、なぜ、内部統制ということが言われ始めたのだろう。今のように「経営判断の原則が適用になります。だから、よほどひどいことをしていない限り、あなたのせいじゃありませんよ」と言ってしまったら、内部統制は、法的には全く無意味になってしまいます。会社法的には全く無意味だ、なんの法的な効果もないでしょうということになってしまうわけで、それはどうもおかしい。どうして内部統制ということが、ここにきて言われ始めたのだろう。リスク管理なんて、昔からある話で、そういうものを考えると、いまさらなぜだろうと。昔からそれは内部管理とか、いろいろな言葉もあったでしょう。そういうことがあるわけです。

それを考えると、アメリカで80年代のS&Lの大量破たんであるとか、あるいは最近のエンロンの事件とか、

ワールドコム的事件とかいうものがあって、ああやっぺとんでもない巨大な不祥事が起きたりして、それで株主さんも迷惑をする、社会全体も迷惑をする。しかし、誰のせいだというと、みんな「いや、おれのせいじゃない」と、みんな逃げてしまう。経営者はみんな、「おれのせいじゃない。おれは知らなかった」と言って逃げてしまう。

そうすると、世の中で非常に大きなウェートを占めている大企業が、そういうかたちで破たんをして、株主さんとか皆さんにご迷惑をおかけして、しかし、では誰かが責任を取るのかというと、誰も責任を取らないで逃げたてしまう。それはおかしいでしょう。まず、それは誰かにちゃんと責任をもって、その会社の管理をさせる必要があるでしょう。このように思ったはずですが。もちろん、誰かに管理させようと思ったら、経営者以外にはないわけです。

ですから内部統制という考え方というのは、単純なリスク管理の問題ではなく、それを経営者に対する義務、責務として、それを経営者に対するメッセージにすると、ころに本来、意味があったはずなのです。経営者である、あなた方がちゃんとやらなければだめだよと、経営者を責任者に据えて、「きちんとやらなかったら、責任を問うからね」というところにまず、意味があったわけです。

この2のところに「内部統制システムはガバナンスの問題」という言い方もしていますが、よく考えてみると、リスク管理体制などというのは昔からあった話で、昔は内部監査とか、そういう問題は、社長が自分の部下たちを監督、管理するための仕組みなのですね。例えば、経理のお兄さんがお金を持って逃げないようにとか、そのためのけん制システムとか、そういうものがあつたわけです。昔の内部監査とか、あるいはそういうリスク管理というものは、社長が自分の部下を管理するためのツールだったのです。

ところが今言われている内部統制システムというのは、株主や投資家、社会から経営者に対する義務として、経営者に対する監督の仕組みとして、言われているわけです。これは経営者に対する義務なのです。

そのように考えてくると、これはやはりガバナンスの問題で、経営者の監督体制の問題なのです。ですから、そうやってまず、経営者の方々に、何かあつたときに「おれは知らないよ」と言って、逃がさないために、ま

ず経営者を捕まえて、「あなたが、きちんとしてください」と言うのが必要だというのが一つ目の内部統制のポイントだったと思います。

そのあとに3に書いてありますが、さらに、それだけでは経営者が「あなたが責任を持ってちゃんとやるんだよ」と言っても、やり方をどうやってもいい、経営判断の原則だ、自由な裁量だと言ってしまうと、よほどひどいことをしない限りは助かってしまって、「おれは知らないよ」ということになりますので、ただ単に「経営者の責任だよ」と言っただけでは足りず、具体的に「おまえはこの点はこうしなければいけない。この点はちゃんと検査しなければいけない」というかたちで、具体的にこういう義務を持たせる、こういう点をチェックさせるというかたちで、義務の具体化を図らないと、やはり経営者は逃げ回ってしまうのです。

ですから新しい内部統制の考え方というものは、経営者に対する義務にするだけではなく、さらにプラスして、具体的な義務にして、こういうことをしなさいと。例えばCOSOであれば、統制環境をちゃんとやっていますか、リスクのアセスメントをやっていますか、リスクのコントロールをやっていますか。さらにそれがどんどんどんどん細かい具体的な作業に落ちてきます。ああいうかたちで、具体的な作業にすることによって、それをやらなければ、それだけでもう義務違反になるような、そういうかたちにしているわけです。その二つが内部統制の考え方であったはずなのです。

そうすると3番のところに書いてあるとおり、実は内部統制というのは、経営者から経営判断の原則だという理由での裁量、この裁量の幅を奪うことに意味があったはずで、「最低限、ここまではやりなさい」という、ミニマムスタンダードといいましょうか、最低限ここまでは構築しなさいということが重要だったわけで、そうやって実は経営者の裁量を奪うための仕組み、これが内部統制のはずなのです。

そういうことを考えてくると、「やるべきことはちゃんとやって」ということがそのテーマであり、先ほどのとおり、内部統制というものが単純にリスク管理体制の問題でしょう、だから経営判断の問題だ。だからよほどひどいことをしない限りは経営者の責任にならないと言ってしまったのでは、内部統制という考え方を打ち出した意味がないのです。

なので、それを考えると、最近、学者の先生方も言い

出しているのですが、内部統制をどうつくるかという問題については、実は裁量はないのではないか。少なくとも最低限の内部統制をつくることについては、もう経営者の裁量はないのではないか。経営判断の原則は適用がないのではないかと言われているわけです。

本来は内部統制はそうだったと思うのです。そういう新しい学説の考え方、さらに言いますと、判例も最近、経営者に対してとても厳しくなっています。皆さんもご案内のダスキンのあの高裁の判決では、ダスキンの役員さんがほとんど、皆さん、討ち死にして、役員に責任があると言われています。逆転判決、逆転敗訴判決になっています。

あるいは蛇の目ミシンの最高裁の判決。あれも逆転で、経営者が負けています。あれは考えてみると、これまでの理屈でいうと、一審やそういう下級審の判例のように、役員の責任が認められなくてもしょうがないかなというようになところだったものを、かなり意図的に、意識的に、役員の責任を厳しくする方向に判例は流れてきています。

そういうことを考えると、おそらくまもなく判例も、無節操といいましょうか、無制限に経営判断の原則ということで助けてはくれなくなるだろう。それでは全く内部統制の意味がないということで、最低限、ここまではしなさいという範囲は、おそらく内部統制の義務というかたちでくるだろう。そうすると、経営判断原則なんていうものは今のうちで、もうまもなく判例も変わるのではないかと。そういうことが予測されるということです。

そのあとの4に「やるべきことの具体化が今後の課題」と書いてあります。今ご説明したとおり、ポイントは経営者の責任にする。その経営者に対する監督の問題だという点と、具体化することに意味があるのです。具体化をしなければ、抽象的に「まあ、なんとかうまくやっておけ」と言ったのでは、何かあったときに「おまえさんの義務違反」とはなかなか言えません。ですから具体化することに意味がある。

例えば、今回の金商法もそうです。財務報告の内部統制をこのようにつくって、このようにやりなさい。こうやって評価しなさい。こうやって監査しておきなさい。あのように具体化していくことによって、それをやらないと、あなたの義務違反だと言えるわけです。具体的に取締役や取締役会の方、あるいは代表取締役は何をしななければいけないと言われるのかというところが重要で、

具体的に取締役会、あるいは代表取締役はこういうことをしなければいけない、この点をちゃんと見なければいけない、この点をちゃんとチェックしなければいけない。言われた点をちゃんとやらなくては行けなくて、それをやらないと、「おまえさん、ちゃんとやらなければいけなかったのにやらなかったでしょう。だからそれで義務違反ですよ」と言われてくるのです。

それをもう少し具体的に考えていくと、「5 会社法の決議義務」と書いてあります。今年の5月ごろに新しい会社法が施行され、いの一番の内部統制の決議をしなければいけないということになり、皆さん方も何か担当の部の方が、こんなものかなと紙1枚か2枚で決議の案をつくってきて、「なんだかわからないけれども、こんな決議をするのだな」と思って、取締役会で、賛成決議をしたと思います。

あの10項目の決議というものは、どこに意味があったか。あれは法務省の説明では、決議をする義務を定めただけで、どういう体制をつくりなさいとは、いっさい言っていない。ですから、法務省の説明によると、それこそ「何もつくらない」という決議をしたとしても、会社法には違反しません。別にそれでもけっこうですというわけです。あれはあくまでも決議をするだけの義務で、どんな中身を構築しなさいとは言っていないと言っています。

でも変だ。なんで、そんなことをするのか。それだったら意味がないじゃないかと思います。よく考えてみると、あの10項目について決議をしろということはどういうことかという、あそこに10項目、コンプライアンスの体制、文書の保存管理の体制、グループ全体のコンプライアンスとか、いろいろ書いてあります。ああいうものをどう決議しようかなとまじめに考えたら、どのようなプロセスが必要かという、あの10項目について、まず、我が社は今どうなっているのか把握することが必要です。そうすると、現状の我が社の状況をまず分析しましょう。その現状の我が社はうまく回っているのだろうか。どんな仕組みがあって、実際、それがうまく運用されているのだろうか。

そういうことを見てきて、例えば文書の保存の体制がうまくいっていないとか、ちゃんとコンプライアンスを守れと言ってもセクハラ事件が起きるとか、いろいろなことがあると思います。そういう状況を見て、「これでは足りないから、この点はこうしよう」「この点はもう

ちょっと改善しよう」とか、そういうかたちで現場を見に行って、問題点を把握して、その改善策を考えて、ではこういう決議をしようという、そういうプロセスを採らなければいけなかったはずなのです。

ところがたぶん、今年の4月、5月ごろは、もうあまりにも忙しくて、よく意味もわからなくて、とりあえず、鉛筆なめなめこしらえた決議の議案書を、皆さん「賛成」とやったと思います。

それはどういうことを意味しているかという、その10項目をちゃんと検証しに行ったわけです。今どうなっているか、見に行ったわけです。ですから逆に言いますと、例えば、その見に行った10項目のところに何か問題があって不祥事が発生した。そのときに、皆さん方はその10項目については見に行っているはずなのです。検証しに行っているはずなのです。なので、「その検証しに行って、その点に問題があることを見落としてしまったのですね」と言われるに違いないのです。そうすると、それによって役員の責任、しかも「取締役会の決議事項」とされていますので、取締役全員の義務違反になるのです。

つまり、この10項目を決議しろということの本当の意味は、ちゃんとその10項目を見に行きなさい。見に行った以上、そこに不祥事があるかどうかわからなかったとか、見落としてしまったとか、そんな言い訳はもう聞きませんよということを言っているわけです。実は本当の意味は、何を決議するかが問題だったのではなくて、10項目の決議をするために現場を見に行かせる。見に行かせて、役員さんに情報を与えてしまう、知らせることに意味があったわけです。その知らせることによって、それで、もしそこに問題があれば、あなた方のせいですよと言うきっかけが生まれるのですね。

ですから、実はこの10項目の決議というものは、ちゃんとそのプロセスを踏んで、それを調べて、それで決議して、それでもこれは仕方がないじゃないか。これでも見つけようがなかったのだよということになればセーフということになりますが、実はその10項目を見に行かせることに本当の意味があったということなのです。

そのことを考えますと、今年の4月、5月に決議なさったときに、いや実は現場を見に行かなかったという会社さんもあるでしょうし、実際に4月、5月に決議してから、今日これまでの運用状況とか、あるいは来年3月までの運用状況とかありますね。そういうものを踏ま

えて、たぶん、来年の年度内、3月いっぱいぐらいまでにもう1回、この会社法上の内部統制の決議があればよかったのか。ちゃんと現場を見に行き、問題点を洗い出して、改善策を施す。そういう作業をもう1回、ぜひしていただけたらいいかなと。

そのプロセスをしないで、ちゃんと見に行かないで決議だけしてしまったなどということになると、見に行かなかったこと自体が義務違反になりますから。ですから、そういう作業を毎年毎年、やっていただきたい。これはPDCAサイクルとか、よく言いますが、毎年毎年、運用状況を見て、今年はこのように労働基準法違反で労働基準監督署に怒られてしまったとか、セクハラ事件があったとか、いろいろなことがありますね。そういうものを踏まえて、どうしようというようなことを考えていく。そういうことをしなければいけないかなと思うわけです。

さらに今のは取締役会の決議のし直し、毎年毎年の見直しの問題ですが、実はここにきて、監査役の方々が、いったいおれはどうしたらいいのだろうと、大騒ぎになっています。どういうことかということ、監査役の方々は今の内部統制の決議が相当であるかどうかを監査報告書に書かなければいけないのです。昔のように、違法か適法かだけではなく、相当であるかどうかを書かなければいけないのですね。

そうすると、監査役は一体どうやって現在の内部統制の決議が相当なのかどうかを判断するのだろう。これは監査役にとっては初めての体験なのです。どうしてかというと、これまで監査役というのは違法性監査しかしたことがないので、これまでは違法行為を見つけてくるか、なかったか、どちらかしかないのですね。ですからこれまでだいたい見つけてこなかったのか、「違法行為はありません、以上」で済みなのです。

ところが、この内部統制に関する監査意見の場合は、実は何かしら内部統制はあるわけです。あるかないかで、「ない」という問題ではなくて、あるのは必ずあるのです。それが何点か。60点か、80点か、90点か、100点か。それを見てこいというお話なので、あるとかなないとか言っておしまいになるわけではないので、それを評価しなければいけないのです。あるものを評価するので。

そうすると、いったいこの目に見えない内部統制というものをどうやって評価すればいいのだろうということ

になります。これはただぼうっと眺めていてもわからないので、具体的なチェックリスト、チェック項目をつくり、何十項目だかわかりませんが、そういうものをつくって、この点はこうなっている。例えば、内部通報の制度があるとかないとか、あるいは文書の保管の管理はこうなっているとか、ちゃんと運用できているとか、その10項目について、いろいろなことをチェック項目をたくさん挙げて、それをチェックして、これは満点、これは0点とか、そうやってそれで評価していかなければいけないわけです。そういうかたちの評価は、これまで監査役はしたことがないのですね。

ですからこれから3月末までの間に監査役はそういうこともまたしなければいけないのではないかなということ。実はこのチェックリストをつくるという発想が一番重要で、チェックリストをつくって、それをちゃんとチェックする。これは責任なのだけれども、逆に言うと、ちゃんと合理的なチェックリストをつくって、そのとおりチェックした。それで見つからない分には仕方ないではないかなとなるわけです。

内部統制の考え方というのは、チェックすべき点をしっかりと、具体的に明示させる。それはちゃんとチェックする。そのチェックリストによってチェックすれば、そこに載っていないことはもうしょうがないよと免責をしてもらえる。実は免責の理屈なのです。

会社法の世界というのはそういうわけでした、見に行かせることに意味がある。監査役もそれをどうやってチェックするか。それをすべてチェックリストにしていこう。それに載っていないものも、逆にそれは免責をしてもらえる。そういう仕組みでもあるのだということです。

そういうわけでした、5に「会社法の決議義務」と書いてありますが、来年3月末までにもう1回、皆さん方も見直しをしていただけるといいのではないかなという感じがするわけです。

その後、6に財務報告の内部統制のお話があります。今日、この後、ディスカッションがありまして、つい先週に、実施基準（案）も公表されました。ですから非常にホットなところだと思います。

あの内部統制、財務報告のほうの内部統制も、実は同じような考え方がありまして、内部統制の報告書が企業会計審議会でしょうか、出ていますけれども。あそこでポイントなのは、ここにも書いてありますが、「①経営

者の義務」だという点に意味があるのです。経営者、あなたがちゃんとやりなさい。あなたが自分で考えなさい。自分で判断しなさい。自分で責任を取りなさい。この「経営者」というものが重要で、あの報告書を見ると、もういたるところに、経営者はこうしなければいけない、と書いてある。

ここには「経営者は、連結ベースの全社的内部統制の有効性を評価する」「経営者は、業務プロセスに係る内部統制の有効性を評価する」とか、みんな書いてあります。ありますが、「経営者は」というように「経営者」を主語にしているところが重要です。経営者である、あなたがちゃんとやらなければだめだというメッセージが入っているわけです。

今これから、今もやっている最中でしょうか、財務報告の内部統制を構築するための作業をしていらっしゃると思いますけれども、あそこで重要なのは、社長が「君たちでうまくやっておけ、コンサルと話をして適当にやっておけ」と言ってしまうのが一番悪いわけです。社長がいの一番に旗を振って、ちゃんとやらなければいけないよということです。社長に対する、経営者に対するメッセージだということがあるわけです。

もう一つは、先ほど申し上げた具体化という観点が重要です。この財務報告の内部統制のつくり方、評価の仕方、報告の仕方とか、もう具体的に金商法で定めています。ですからこれはもう動かぬ義務になるわけで、これに反すると役員の責任が発生する。そういうことになるわけで、そういう経営者の義務だと位置づけたという点と、具体的にすべきことをガイドラインをつくってやっていく。その点が重要なわけです。

さらに、レジュメには書いてありませんが、この間、草案が公表された実施基準。私も拝見しまして、もちろん財務報告の内容というのは私の専門外でございますが、売上高の3分の2までの重要拠点を挙げればいいのか、あるいはさらに言うと勘定科目、チェックすべき勘定科目が売上とか、売掛金とか、いろいろ特定されていて、非常に限定されていますね。

ですからあれは、作業という面では相当負担が軽くなっていると思います。しかも、売上金とか、売掛金とか、ああいうところですので、ごくごく重要な核心の部分に絞っています。逆に言うと、ああいう売上とか、経理の周りだとか、そういうところの内部統制ぐらいは、ちゃんとやっていなければだめなところですよ。もともと

金商法にそんなことを言われなくとも、そういう経理の仕組みだとか、そういうものはしっかりとできていなければいけないはずですよ。これは会社法的に見ても、間違いなく義務の部分ですよ。

逆に言うと、それだけリスクの高い部分ですので、あそこをきちんとやって、ルール化して、文書化して、しっかりマニュアル化して、それで会社の経理の書類、財務報告をつくる体制を普遍化していく。普遍化して、人が代わっても同じことができるようにする。あるいは正確性を保つ。あるいは、そういう不正の可能性もついでに言っちゃいましょうか、そういういろいろなメリットがありますので、おそらく今回の財務報告の内部統制というのはコストよりもはるかに、メリットのほうが大きいと思います。アメリカのように、もう全科目やってしまいなさいなどという、投網を投げたような方法ではありませんので、これはたぶん有効性の面でも皆さんの参考になるだろうという感じを持っています。

ちなみに実施基準を拝見すると、僕らのような会社法、あるいは総務とかそういう方々から見ると、あの報告書は四つの分野に分けて読むと読みやすいと思います。あれはかなり長いので、皆さん、たいへんかなと思っただけかもしれませんが。

第一の部分は「総論」の部分なんです。内部統制の総論の部分で、これはもとの企業会計審議会の報告をさらにブレイクダウンして説明している部分です。

二つ目に、「内部統制の構築の仕方」が書いてあります。これが重要で、最初にこうやって基本計画をつくって、方針をつくって、それに基づいて内部統制の評価をして、さらにその評価で問題があった点を改善するというような、内部統制の構築の仕方が書いてあります。

とくにこの構築の仕方の一番最初の基本方針とか基本計画の部分。これはどういうものを決めなさいということをやちゃんと、その項目も書いてあります。これを基本的には取締役会で決めることになると思います。ですから、総務の方から見ると、あの第二部門、二つ目のグループを見ると、その点の決議をしなければいけないということがわかるのではないかと思います。

三つ目の部分は「評価」の部分で、四つ目の部分は「監査」の部分です。基本的には二つ目と三つ目の部分が今一番重要ですので、それをしていただければと思う次第です。

ちなみに最後に一言だけ申し上げますと、内部統制

は、企業価値を高めるものだと実証するデータが出ています。今年の5月ごろに『ウォールストリート・ジャーナル』に出たそうですが、それによりますと、アメリカで内部統制がきちんとできている会社の株価はラッセル3000の平均をはるかに上まわっているというデータが出

ています。ですから皆さん方の企業価値が高まるよう、そういったものがご利用いただければと思う次第でございます。時間になりましたので、私からの話はこれで終わりにさせていただきます。どうもご清聴賜りまして、まことにありがとうございました。（拍手）

第二部 パネルディスカッション

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題

－2008年度の強制適用を踏まえて－

《コーディネーター》

青山学院大学大学院教授

八田 進二

《パネリスト》（お名前50音順）

大和証券SMB C株式会社 事業調査部長 シニアコーポレートアナリスト

引頭 麻実

太陽A S G監査法人 総括代表社員

梶川 融

株式会社東京証券取引所 常務取締役 最高自主規制責任者

長友 英資

キッコーマン株式会社 常務執行役員 経営企画室長

堀切 功章



多賀谷 たいへん長らくお待たせいたしました。ただいまより、プロネクス総合研究所開設記念フォーラム第二部を開始いたします。

第一部では会社法の側面からお話をいただきましたが、第二部では金融商品取引法の側面から、内部統制制度導入の現状と課題について、企業経営、投資家、取引所、そして監査の視点から、各界の最前線にいらっしゃる方々にお話を頂戴したいと思います。それではさっそくご登壇いただきましょう。

本日のコーディネーターは、金融庁企業会計審議会内部統制部会部会長の青山学院大学大学院教授、八田進二様です。

なお、ご登壇いただいた皆様のご略歴に関しましては、お手元の資料をご覧ください（54、55頁参照）。

それではここからは進行役を八田先生にお願いしたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

《はじめに》

八田 ご紹介いただきました、青山学院大学の八田です。

これから第二部はパネルディスカッション、「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題」ということで、まさに去る11月21日、一般事業会社の関係者の方々は待ちに待ったといえますが、首を長くしてという状況がふ

さわしいのかもしれませんが、金融庁企業会計審議会内部統制部会で進めてまいりました、内部統制に関する実施基準案の公開草案が公表になりました。2008年度の強制適用ということですが、実際には来年2007年4月1日が適用前年度のため、もうすでに試行段階に入っております。したがって、実践の部分で議論をしていかなければいけないということから、今日このテーマが与えられたと思います。

そこで、これから4名のパネリストの方々と討論をさせていただきますが、進め方に関しまして一、二、先にご説明させていただきます。

最初に私のほうで今回の制度に関する概要を、非常に急ぎ足ではございますが、ご説明させていただきます。次に、各パネリストの方々に、短い時間ではありますが、このテーマに即してお考えになっている現時点でのスタンス、あるいは問題提起等につきましてご報告をいただき、その中でコアになるテーマを抽出いたしまして、後半の方での討論をさせていただきたいと思っております。

《内部統制制度を巡る現状・経緯》

今日は11月21日に公表された実施基準の公開草案のポイントをまとめた資料をお配りしています（追加配布のパワーポイント資料／38～43頁参照）。これに即しまし

て、私のほうで簡単に今回の制度についてご説明をし、これからの討論に関する道筋を示させていただきたいと思います。

また、こういった大勢の会場ですと、内部統制に関するご理解にも非常に温度差があるということを常々感じておりますので、金融商品取引法の中における制度がどのような視点で導入され、そして今、どのような状況になっているのかのまとめも、一応、参考資料として作成しておきました（44～53頁参照）。

ご案内のように、11月21日、全93ページにわたるこの実施基準の公開草案が公表になりました。そして、ちょうど1か月後の12月20日までコメント招聘期間が設定されておりますので、関係者の皆様も十分にお読みいただけることになったわけです。これにつきましては、ちょうど1年前の2005年の12月8日ですが、28ページものの、いわゆる部会の基準案というものが公表されており、ここでは三つの柱での内部統制に関する基準案の体系になっておりました。

一つがいわゆる内部統制に関して共通の認識を持っていただくための内部統制の基本的枠組みに関するところ。二つ目が、実際に企業側のほうにおいて依拠していただくという観点での、財務報告に係る内部統制の評価及び報告の基準というものです。そして三つ目が監査の基準です。

したがって、それに即して今回の実施基準の公開草案も3本柱で構成されているというわけです。2005年12月、この部会案が成立したときに、その後の作業として当局は、実施基準に係る主な検討項目として28項目を列挙しました。結果的にはこれに一つひとつ丁寧に答えるかたちで、今回、実施基準が策定されているとご理解いただければよろしいかと思います。

ちなみにこの制度は、私が縷々申し上げるまでもなく、2006年の6月に成立し公布になっております金融商品取引法の中で規定されることとなった、企業内容等の開示制度の整備、いわゆるディスクロージャー制度の整備のために導入が図られたものであり、そこでは二つの大きな柱が打ち込まれました。一つは四半期開示報告制度、いわゆる四半期報告とそれに対するレビューです。

そしてもう一つが、これまで経験したことのない内部統制報告制度です。そこでは「内部統制」という言葉を直接的に使うのではなく、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価制度」と

称しています。一方、この5月から施行になりました会社法の中でも、違った言い回しではありますが同様の内部統制問題が取り上げられています。しかし、これにつきましては中村弁護士から詳細なご説明と、金融商品取引法におけるその基本的な考え方で、すでにご説明がありましたので、私ども後半のほうであまりお話をすることがないのではないかという気持ちを持っております。

この金融商品取引法の中で述べられている評価制度に関する報告の開示、これが今回の内部統制報告制度であり、四半期報告制度と併せた両方の開示制度に関しては、やはり企業側において一定の準備期間、あるいは作業期間が必要であろうということから、約2年、据え置いたかたちの2008年4月1日開始の事業年度から適用になるということです。そこで今まさにその準備段階で、皆さん方は取り組んでおられるわけです。

ところでこの93ページからなる実施基準案の策定のポイントは、あらためて申すまでもなく、まず基本的な考え方として、内部統制というものは各個別の企業において整備、構築する場合に、これは個々の組織が置かれた環境や事業の特性等によって異なるものであり、すべての組織に適合するものを一律に示すようなことはできない、ということです。例えば、今回の実施基準を待ちかねていた方の中には、料理本のレシピのように、ただそれに従っておけば何か自分のところの内部統制が構築できると思いになっていた方がいるかもしれませんが、そういうものは出す必要もないし、出るわけもないし、出してもらっても困るわけです。

ということは、ある程度のミニマムな部分の、ここだけは省いてもらっては困るという視点、そして、あとはその上に各自各様、知恵と創意工夫を凝らして、よりよい経営ができる方策を構築してもらいたいという視点での規定になっているということです。しかし、その場合であっても、全く裁量の部分だけに任せっぱなしにしまうと、やはり足並みがそろわないという観点から、今回はこれを標準化という一点が指向されたというように理解できると思います。

加えて、米国での実務対応の中で最も批判的な部分というのは、やはりコストの課題です。これにつきましては昨年度の部会案でも、やはりコスト効率を考える内部統制を考えていくのだということから、制度の実効性を保った上でのコスト効率的な対応を指向しているという

ことです。後でもご説明申し上げますが、今回の実施基準案では、おそらく金融庁がこれまで公表した文書の中ではなかったであろう、具体的な数値というものが複数示されています。

これは示すことによって、プラスマイナス両方の意味があると思います。例えば数値を示すと、それが一定の目標、最高水準になって、ここまでやればいいんだね、あるいはこれですべて免責されるんだねというような安易に考える向きも想定されるということです。かといって、逆に何もないと、我々は何を最低限、ミニマムスタンダードとしてやればいいのかわからない。こういう両方があるわけですが、この数値を、注意書きの中ではありますが、挿入したことにしましては、おそらく当局を含む内部統制部会の大英断ではないかと思っています。そしてこれについては、やはり私が耳にする限り、一般事業会社の方々から見ると、非常に好意的に受け取っていただいているようです。ある程度、やはり見えるかたちの内部統制構築が我々も可能になってきたのだというような評価をいただいているようです。

そこでこの3本柱の部分のそれぞれのポイントについて、二、三、ピックアップしたところをお話し申し上げます。まず基本的枠組みです。これにつきましても、当初から内部統制について四つの目的と六つの基本要素をお示ししました。そこで、もう少しかみ砕いて示してもらいたいとの要望がありました。

そして、これをベースに内部統制を構築するということがあって、ここでは六つの分野、六つの基本要素ですが、これにつきまして最低限、構築の要点となる16項目を列挙しています。ある程度、チェック項目的な理解の中で構築ができるだろうということから、先ほど中村弁護士のお話にもありましたが、まず2番目の総論の次の構築、ここが非常に、お読みいただくと役に立つのではないかなというところが示されているわけです。

それと同時に、複数の図表を具体的に例示することによって、このぐらいのものをベースに、各社、文書化の対応として取り組んでいただきたいということです。通例、「内部統制の3点セット」などとおっしゃる方もおられますが、業務の流れ図、業務の記述書、そしてリスクと統制の対応の部分について、簡易な例も示しているというわけです。

企業側における一番の注目点は、評価及び報告のところだと思います。これは再三、申し上げているように、今回の内



八田進二氏

部統制の主人公は経営者であるということ。これはもう誰疑うこともない正しい理解であります。したがって、経営者による評価及び報告のプロセスについて、さらにこれを具体的に説明しているということが言えると思います。

そしていわゆる木を見て森を見ないような内部統制の評価ではなくて、やはり全体を鳥瞰する。そしてどこに問題があるのかということ、一番の当事者である経営者に評価していただきたいということから、再三にわたって全社的な内部統制の評価ということを行っています。

そしてその場合、全社的な内部統制という場合の評価項目には何があるのか。これもやはりなかなか漠としてわからないというご意見がございましたので、六つの基本要素、これは構築のための要素であると同時に、後々、有効性評価の判断基準にもなってくる、ということから、全部でこの六つの基本要素に関して42の評価項目を公表しています。これもおそらくチェックリストとして利用することができるのかなと考えております。

さらに経営トップの立場から、いわゆる積み上げ式の評価ではなくて、トップダウン型の、どこにリスクがあるかということを考えて、限られた資源を重点投入して、重要な欠陥をできるだけなくし、そして健全な財務情報が担保できるような方法を採用してもらうということから、これをもってトップダウン型のリスクアプローチということで、基準案の中でも説明しておりました。実施基準案でも、全社的な内部統制の有効性を評価したうち、必要な部分について業務プロセス、すなわち、業務の末端の部分にまで足を踏み込んでいくわけですが、その際にあっても、全部見ることは不可能です。

そこで評価範囲の選定にあたり、今回の実施基準案では、重要な事業拠点の選定という考え方を示しており、それは連結ベースで公表されてくる有価証券報告書ですから、その中でも特に財務情報に重要なキーになる利益、その源である売上高、これを一定の割合に達するま

での拠点のところを重要な拠点とよび、それをおおむね3分の2程度の売上高に到達するところまでを、一応、重要な拠点と選定することでいかなものかという考え方を示しているわけです。

ただ、それが企業によっては、売上で見るよりも他の項目で見るほうが、やはり拠点の軽重を問うことができるというならば、おそらくそういった別の要素を導入することも否定するものではないと思われます。

そしてその選んだ拠点に関しては、今度はそれを全部見るのかといった問いかけがあるはずです。これもまた米国のようにすべての勘定科目を、カバー率9割とか9割5分まで対応するなんていうのはクレージーな話だということから、やはりある程度、リーズナブルな状況、そして私たちが、あるいは金融商品取引法がねらっているのは、これはあくまでも会計情報、財務報告の信頼性をより担保したいということから、制度に見合った効率化も必要だといった視点が示されることになったということです。

通常、財務諸表が歪曲される、ゆがめられるというのは、これは粉飾であります。おそらく利益減らしということもありますが、公開会社の場合には、通常は過大な利益を計上したいというインセンティブが働く。利益操作の主要科目は売上高、売掛金、棚卸資産です。これは伝統的な不正事件を検証する限り、不正の温床はこの3つの勘定科目の場合が多いと言ってもいいと思われることから、ここだけはやはり落とせませんよということがあって、3勘定を具体的に示し、原則、これについては業務プロセスの全体を評価していただくということです。

しかしそれ以外はカットしていいと言っているわけではない。特にこの中でもリスクの高い項目、これは見積りや予測にかかわる会計処理項目。こういったものはやはり重点的にやっていただきたいということから、メリハリをつけた評価。これをもって、部会の中でもありました、評価範囲の絞り込みということに実施基準では応えようとしたわけです。

そしてそういった内部統制の評価をしていくうちに不備が出てくる。そのうち特にディスクロージャーに悪影響を及ぼす部分、これが開示対象になるし、早期の是正措置が求められるものであって、重要な欠陥となる。ではどの程度をもって重要と考えるのか。これは質的、金額的な判断が働くわけであるし、財務諸表監査をしてい

る監査人であるならば、ある程度の重要性判断基準を持っているわけですが、まあまあ見えるかたちで何か示したほうがよいのではないかということから、作業部会のほうでもかなりの時間をかけて、一つの例として、連結税引前利益のおおむね5%程度の影響を及ぼすような不備の場合、これは重要な欠陥ではないのかということが示されたわけです。

同時に、当然ながら経営者が行っていく評価範囲の絞り込みについては、ある程度、説明責任と監査に耐えなければいけない。後で監査を受けたら、それではだめだと言われたら困る。そういうことから円滑なコミュニケーションを図るという観点から、経営者と監査人は折に触れ、必要に応じて、協議をしてもらって、意見調整を図っていただきたい。こういうことを再三言っているわけです。

当然ながら、監査は内部統制の監査が主目的ではなく、財務諸表の信頼性と財務諸表監査の信頼性の向上を目指した一体監査が基本です。そのために部会報告でも、同一の監査責任者が監査を担当するという。したがって、それを踏まえるならば、より効率的、効果的な監査も期待できるだろうということです。

日本では「ダイレクト・レポーティング」という、経営者側のメッセージないしアサーション（主張）のないところで、監査人側の全責任において業務プロセス等の統制ポイントについて監視をするという、「直接監査」は採用していない。このことによって、かなり批判的なご意見をおっしゃる方もおられますが、これはアメリカと違って財務諸表監査とリンクするかたちで行っていることによって、十分に監査の実効性は確保できるだろうと、我々は考えているわけであります。

思うに、この内部統制監査の効率性を担保するための対応として、今申し上げたように、財務諸表監査との一体監査、あるいは補完監査、あるいは相互融通監査。これは私が勝手に名づけているわけですが、このように非常に密な連携を取りながら内部統制の監査を行うことで、監査計画の策定から監査手続きの実施、そして監査証拠の入手において、それぞれに利用ができるような、あるいはそれぞれにお互いを補完するような対応が取れるのではないかと。そして経営者が行った評価範囲の絞り込みについては、経営者との協議をすることによって、後日、意見の齟齬が生じないということも確保できるということです。

ただ、全社的な内部統制の評価だけで終始することはだめであろうと思われます。おそらく必要な部分において業務プロセスに至っていくだろう。その場合、監査人はどのくらいのサンプルを抽出すればいいのか。これも統計上の議論を踏まえまして、一つの、ある特定の統制上の要点、項目に関しましては、90%以上の信頼性を確保するためならば、おそらく25件のサンプルぐらいが必要なかなといった目途も一応、注のところで示しているわけです。これが総論ですが、まだまだご議論いただかなければいけない個別論点がいくつかあります。

例えば、今回、日本独自として、基本的要素の中に「ITへの対応」というのが入った。この詳細はどうなっているのか。これはお読みいただくとわかりますが、総ページ93ページのちょうど7分の1のページを割いて、IT絡みの議論がされています。それぐらい、やはり正しく理解いただきたいということの、この部会でのメッセージだと受け取ってもらってもよろしい。

あるいは内部統制は経営者の権限によって無効・無視される場合があるけれども、その中によく似た言葉で「逸脱」という言葉があります。これは既存の制度をそのまま使うことによって、かえって内部統制がゆがめられてしまう場合には、それは望ましい経営者の権限の行使ということで、「逸脱」という言葉も入っている。

そういうことで一つひとつ、まだ説明したいこともありますが、今日は個別論点にまで至ることはできません。一応、ここでクエスチョンマークをつけて、「こういうのはどうなのかな？」という、たぶん実務社会ではご質問が出るのかなという点について列挙しておきましたので、後で参考にしていただければと思います。

例えば、委託業務。アウトソースした場合、任せっぱなしはだめです。例えばこれに関しましては、ITとか、コンサル部分に関して、全部、他の第三者に委ねた場合、あとは任せっきり。それは認めません。主人公はあなた、経営者です。あなたが全責任を負いなさいということから、どのような対応を取るべきかということ。

あるいは内部統制は生き物だと言われている。当然ながら、定義でも「プロセス」と言っていますから。それを一定時点で区切って、有効か否かと答えること自体が、論理的に矛盾があるのではないかな。なぜ、期末日時点での評価に限られてよろしいのか。こういった説明も入っているわけです。この点はゆっくりお読みいただければと思います。



堀切功章氏

《内部統制制度に関する現状認識》

八田 ではこれから各4名のパネリストの方々にそれぞれ問題提起をしていただきます。よろしくお願いいたします。それでは最初、企業側ということで、堀切さんからお願いいたします。

堀切 キッコーマンの堀切です。本日、私は企業の立場からということで、この席に座らせていただいております。私どもの会社では、まだこの内部統制制度の対応というのは緒に着いたばかりで、ここにいらっしゃる企業の中には、もうずっと先に進んでいらっしゃる企業もたくさんおありになると思います。そういう点で参考になるかどうかわかりません。また、企業を代表してという大それた考えも持っておりませんで、あくまでも私どもの会社の事例紹介ということでお受け取りいただければと思います。

それでは私どもキッコーマンの内部統制制度導入の現状と課題ということについて、簡単に申し述べていきたいと思います。まず、私どもの会社の概要、それから一般的な内部統制制度の課題についてどう考えているかといったこと。それから3番目に当社グループにおける具体的な取り組みの内容、現状について申し上げたいと思います。

私どものキッコーマングループですが、2007年3月期の売上予想は約4,000億円弱です。営業利益が200億円、総資産3,500億円弱、関係会社数が67社、従業員がグループ全体で7,000名強という概要です。

キッコーマンというご承知のとおり、しょう油を中心といたしまして食品、あるいは酒類の製造販売を主にしておりますが、昨今は特に海外での成長が非常に大きく、売上におきましては海外が約3割弱で北米が中心です。それに対しまして利益面では約半分を海外が負っているということで、海外のウェイトが非常に、売上、利益の面でも大きくなってきているのが現状でございます。

そういう関係で、関連会社としては、国内、海外、連

結対象は34社、国内13社、海外21社ということです。そういう意味では今、グループ経営の推進ということを重要に考えていますが、経営理念、あるいは経営方針の共有化といったことと同時に、やはりリスクマネジメントであるとか、コンプライアンスの問題とか、グループ全体の内部統制の必要性というものが非常に高まってきているということを感じています。以上が私どものグループの概要です。

2番目に内部統制制度の課題について今、八田先生からもお話がございました実施基準案の公表を受けて、率直な企業サイドの意見を申し上げさせていただきますと、企業サイドの裁量が大きいということです。基本的な考え方の中に、個々の組織の置かれた環境や事業の特性によって異なり、すべての組織に適合するものを一律に示すことはできないし、できるわけがないということとを今、先生がはっきり申されたわけですがそれでも。

企業サイドからいたしますと、そうは言っても、企業における裁量が大きい分、やはり整備、運用の段階で、本当にこれでいいのだろうか、十分なのだろうかという不安が大きくなる可能性は高いのではないかと。その不安解消のために、必要以上の費用、あるいは時間、労力をかけて対応してしまう可能性が高くなるのではないかと。そういう意味では企業サイドからの要望としては、より詳細なガイドライン等の存在があれば、過度な費用負担という事態が回避されるのではないかと考えているわけです。

それでは3番目に、実際に私どもの企業の中における内部統制制度の対応についてということで、その概要をお話したいと思います。あまり実務的な話ではございません。むしろ考え方ですとか、枠組みですとか、そういった視点でのお話になると思います。

まず、ここで社内プロジェクトを立ち上げました。やはり円滑なプロジェクト業務を推進するためには、トップダウン型の体制が必要だろうという考え方で、そのような体制を取りました。

そして初期のプランニングレベルを重要視していこうと考えています。先ほど申しましたように、国内、海外の関係会社がいいろいろあるわけですが、まずは親会社の部分でしっかりしたプランニングをいたしまして、そこからグループ会社へ展開していくというようなプロセスを取っていこうと考えています。不用意に最初からばつと網をかけてやろうとすると、やはり unnecessary コストも

かかりますし、うまくいかなかったときの影響もそれだけ大きいという心配も、我々としてはあるわけです。

次にプロジェクトの体制です。プロジェクトの最高責任者に私がなっていますが、この上に当然、取締役会があるわけです。プロジェクトの運営委員会として経営企画、監査、情報システム、経理、あるいは海外事業、関連のグループ各社の代表等、これでプロジェクト運営委員会というものを組織しました。

そこでのミッションというのは、まず予算の確保と方針の決定、そして重要な意思決定。それからプロジェクト全体の流れの監督を、そのミッションといたしました。

実際にはその下にプロジェクトのワーキングチームを組みます。これは各関係部門、特に財務報告に係る内部統制では経理部が直接の担当部署ということで経理部から5名、経営企画1名、監査1名、情報システムから2名、人事1名という陣容で、とりあえずこれをコアなメンバーとしてスタートいたします。当然、作業が進んでいけば、関連課所の担当がそこに加わってきます。ここではプロジェクトの運営委員会への報告、あるいはグループ全体での進捗管理、プロジェクト全体の計画立案。それから評価対象会社間での評価方法の整合性の確保等、具体的な実務レベルでのワーキングチームということです。

先ほど申しましたように、まず親会社からしっかりプランニングをしよう。その上で対象をグループ会社に広げていこうということで、タイムラグは2か月から3か月を考えています。

また監査法人にもアドバイザーとして、このプロジェクトに加わってもらう。こういう体制で、まだ本当にスタートしたばかりでございます。

一応、スケジュールは、まず第1フェーズから第4フェーズまでの中で、第1フェーズでは、全体計画を組み上げ、評価範囲、評価方法の決定、体制と取り組み日程の検討等ここまで進めてきていますが、若干、遅れ気味です。

次に関係会社、あるいは拠点別のプランニング作業に具体的に入っていくわけですが、来年4月以降、全社レベルの統制の文書化と統制評価、あるいはプロセスレベルの統制の文書化と統制評価。こういったことで約1年かけて構築をしていこうということで、再来年の4月以降、その作業に実際に入っていくというスケジュールを

想定しています。

まず、基本方針として私どもが考えたのは、やはり単なる法的な対応ということではなくて、それなりのコストがかかることは自明の理でございますので、そのコストに見合った、あるいはそれ以上の成果を求めていかなければいけない。その成果というのは、先ほど第一部で最後に中村先生がおっしゃった、企業価値の向上、まさにそれではないかと考えています。

成果最大化のためには業務プロセスの見直しと業務の適正化、効率化。これは当然やっていかなければならないのですが、さらに加えて、その過程において人材の育成というのも一つの大きなポイントになるのではないかと。具体的には業務における知識の取得、スキルの向上、あるいはコンプライアンスの遵守。リスク管理、あるいは高い倫理観、強い責任感といったような、そういう人材育成の場にそれを活用していけないか。そして企業全体として、いかに社会的責任を遂行するかという視点でこのプロジェクトを進めていきたいということです。

ただ、気をつけなければいけないのは、最初から直接的に、この内部統制制度の対応がそのまま経営改革、企業価値向上を目指すものかということ、決してそうではなくて。それはむしろ、その対応をテコに、中長期的な視点で経営改革なり、企業価値向上へ結び付けていかなければいけないのではないかと。現在、そういう考えで進めているわけです。

この内部統制制度への対応ということを通じて、これをむしろ脅威（ピンチ）とするのではなく、チャンスとしてとらえて前向きに取り組んでいこうということで今、進めているわけでございます。たいへん簡単ではございますが、私どもの会社の実情のみ、ご報告申し上げます。以上でございます。

八田 どうもありがとうございました。企業側におきましては、特にアメリカのSOX法と略称される企業改革法404条の規定にのっとり、日本でも米国における公開会社として31企業グループがあるということから、先行するかたちで、かなり詳細な内部統制実務が導入されており、それが日本にも上陸するのではないかと、脅し文句的なメッセージがたびこつていた時期があります。ちょうどこのキッコーマンさんは、おそらく平均的な会社なのかなと。本音のところで話していただきまして、ちょうど情報を共有できて、楽しい話が後半で



引頭麻実氏

きるかなという気がします。

お二人目は企業評価の視点からということで、アナリストの引頭さん、よろしくお願いします。

引頭 私は企業評価者の立場から申し上げさせていただきたいと思います。先ほど八田先生から公開草案のご説明があったかと思いますが、私どもとしては内部統制そのものというのは、すでに多くの企業の中で確立されているものと理解はしております。ただ、しかしながら、その証拠を示せと言われても、外部分析者からはその証拠が得られないというのも実情でございます。

現在のディスクロージャー体系の中で言いますと、まず有価証券報告書に記載されていますコーポレートガバナンスの状況の項目で少し知ることができます。また、こちらにいらっしゃいます長友先生の東京証券取引所のほうで、今年度から提出が義務化されました、コーポレートガバナンス報告書がありますが、この中の「IV 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備の状況」という項目において、かいま見ることができる、そういう状況となっています。

ただ、記載されている内容を少し詳しく見ますと、体制に対する記述がすごく多いのです。取締役会をどのような体制で監督しているのか、あるいはコンプライアンスの体制であるとか、危機管理の体制等々、企業によって書き方は様々ではありますが、今申し上げたように、体制についての情報がほとんどになっているわけです。

こうした体制についての情報を、あえて「静的情報」とよばせていただきますと、「動的情報」に関する記載が圧倒的に少ないのが特徴なのではないでしょうか。

「動的情報」というのは、その運用の適正性についての情報とあえて定義させていただきますと、残念ながら今のところ、外部分析者の立場からはそれを得るすべはありません。つまりブラックボックスとなってしまっているわけです。

実は先ほど申し上げた、東証さんが提出を義務づけら

れているコーポレートガバナンス報告書には記載についてのガイドラインがあるわけですが、その中の一つにこういう文言がございます。

「構築したシステムが設計したとおりに運用され、成果を挙げているかを検証できる仕組みとなっているかについての説明に加え、経営面への貢献等について記載することが考えられます」と記載されているのですが、実際、そこまで踏み込んだ例というのは、今は極めて少ないのかなと思います。

こうした中で、内部統制の運用の適正性を評価するには、やはり客観的な第三者が行う必要があるのではないのでしょうか。そう考えますと、今回、提出されました公開草案の内容が実施されるのであれば、外部分析者にとりまして初めて動的な情報について、もちろん直接的な情報というわけではないのですが、客観的な第三者の評価というかたちで得ることができるようになりますので、こうした点については高く評価したいと思います。

ここで企業分析者の立場から、今回の内部統制評価制度導入というのは二つのポイントがあると考えられています。非常に当たり前ではありますが、一つは財務報告の信頼性が増すということ。もう一つは、企業価値を高めるための前提条件が一つ整うのではないかということです。

まず、財務報告の信頼性が増すという点におきましては、今回の制度導入の最大の目的の一つであり、皆さん、異論がないと思っています。最近、私どもが少々困ってしまうことがあります。それは決算短信とか有価証券報告書の訂正がとても多いことです。もちろん、この中にはほほえましいといいますが、うっかりミスも多くあるのですが、そうではない、根が深いケースもあるわけです。今回の制度導入によりまして、少なくとも根が深いケースについては減少するのではないかということが想定されます。

内部統制評価制度導入の最大の手間といいますが、問題点というのは、業務フローのドキュメンテーション化にあると言われています。ただ第三者に評価してもらうためにはドキュメンテーション化、つまり可視化といえますか、見える化といいますが、これはもう不可欠ですので、これは避けて通れないだろうと。

従来はそうしたドキュメンテーションなしに、暗黙知というかたちで業務が行われてきたような面もあったかと思います。ですが、そうした業務フローが可視化され

れば、人為的なミスが防げるとともに、特定の個人に依存して業務が進んでいく、そうしたケースも少なくなるのではないのでしょうか。これは財務諸表利用者にとってたいへんメリットが大きいと考えています。

もう1点の企業価値を高めるということですが、いくら業績が非常にいい企業であっても、やはり内部統制に問題があった場合には、そうした好業績が維持できるのか、あるいは何か環境に変化が起こったときに、対応が十分なのか、といった点については、財務諸表利用者としては心配されるところです。

たしかに内部統制が整備されていれば、必ずよい業績が挙げられますということは絶対言えません。ただ、企業価値を高めるための前提条件としては、やはりこれは必要不可欠なものであると、そのように考えております。以上です。

八田 どうもありがとうございました。今、ご指摘のように、旧来の組織体系が暗黙知といいますが、きわめて属人的な対応が多かったのかなということ。彼、彼女に任せておけば安心であると。しかしちょうど来年、2007年問題というのが、よくちまたで言われておられて、例の団塊の世代の挙退職が始まってくる。やはり企業側はその経験知といいますが、ノウハウ、あるいは匠（たくみ）とも思われるような知見をどうやって保存するかというのは、今回のこの文書化というものにおそらくプラスの意味で働くのではないかという気がします。

そこで今、東証の議論が出ました。東証は最近、かなりアクティブなメッセージを発信されておられます。市場の規制機関という観点から、長友さん、よろしくお願いします。

長友 私からは、これもリスクですけれども、市場の規制機関というよりは運営者としてお話を申し上げたい。いまさら財務報告、有価証券報告書等の重要性について申し上げるまでもなく、ここにお集まりの皆さん方は十分に認識をしていらっしゃるはずですし、日々、正確なデータを作成するご努力をなさっていると思っています。

我々もこれまで様々な施策を講じてきております。今、引頭先生からもお話があったように、財務報告にかかわるものについては、すでに一昨年から、まず確認書の導入を図っています。一番問題なのは、第一部でもお話が出ましたが、今日お集まりの方々には第一線に

立っていらっしゃるのですが、経営者の方が認識しているかどうか。「社長さん、どうでもいいから、この確認書、黙ってサインして判子押しておけばいいよ。」これではこの会社は終わりだということです。

もちろん、確認書に添付されている内部統制報告書、なぜ、それがアテストできるのか、自分で宣誓ができるのかということを確認するというのが一番大事だ。そのことがひいては有価証券報告書の信頼性がより担保され、証券市場全体の信頼性にもつながりますし、それぞれの会社の信頼性の増大ということも言えるわけです。

今回、導入された内部統制報告制度、これについてはこれまでの我々が考える上場会社の内部統制に関する考え方と全く異なるところはありません。引頭先生がおっしゃったように、コーポレートガバナンス報告書、これについても、様々なステークホルダーに対して、自分たちの企業の誠実性を確保するためにどのような内部統制を取っているか。これをぜひ説明してほしいということで導入をしたものです。

東証は常に前衛、アバンギャルドとして動くことを期待されていますので、事前にワーニングを発したわけなのですが、このコーポレートガバナンス報告書については、導入も世界初であります。皆様方にとってはさらに恐ろしいシステムが来年当初に動き出すこととなります。来年の春ごろには、各項目について、ユーザーがクリックをすると、全上場会社の比較データが一斉にソーティングされて出てくるというシステムが稼働します。

私どもは一方にこのガバナンスシステムや内部統制を引っ張ろうという気はありません。ただ、皆さん方が一番びっくりと思うようなシステムを構築され、ステークホルダーに説明をされ、支持を受ける。そのためのデファクトスタンダードづくりをしたいと考えて導入したものです。

また、タイムリーディスクロージャーに関する宣誓書の導入も行いましたけれども、これもただサインをして判子を押せばいいということではなくて、タイムリーディスクロージャーに係るものというのは、リスクマネジメント全体であります。それぞれの企業が持つリスクを分析し、起きてはならないものについては実際にふたをし、常に危機感を持ってシミュレーションを行うこと。もちろんコストパフォーマンスにも気をつけてですが、そのことによって企業の運営体制というものが磐石になる。したがって、その磐石になるということを説明



長友英資氏

することは、ユーザーやクライアント全体に対して安心感を与えることにつながっていくことになります。

タイムリーディスクロージャーとは、よくお話し申し上げるのですが、氷山に例えれば、海に浮いている水の上の部分は十数%にすぎません。それが重要事実として公表すべきとするタイムリーディスクロージャーでの開示事項ですが、残りの85%から90%は海の中に沈んでいる。しかし、それぞれのリスクをチェックをしないで現実に自分たちが放置をしておくと、海の下のところから小さなひび割れが出てくる。小さなリスクというものも、それぞれに填補する必要があるだろうということで制度を導入したわけです。

今回の内部統制について、決して義務だと思わずに、まさしく自分たちが自分たちの企業の誠実性を確保する上で、どういうことができるかに常に取り組んでいただきたい。八田先生も先ほどおっしゃいました。他の機関にアウトソーシングして任せっきりでだめだと。おっしゃるとおりです。

ただ、自分たちがやることによって、大きく得られるものが副次的にあります。つまり、それぞれ、たぶん各社ごとに部門別の縦割り管理というものを行っているのではないかと思います。それを今回の見直しによって業務横断的な横ぐしを入れること。そういう分析をすることが一番大事です。

業務横断的な横ぐしを入れることによって、プロセス全体の一連の流れに対してリスクコントロールが可能になる。当然、業務横断的な横ぐしを入れるということになれば、今度の実務指針にも書いてあるとおり、ITの活用が当然、条件になるということでもあります。

そうした自立的なチェック体制が構築されるということになれば、リスクコントロールが非常に可能になるということです。そして何より大事なことは、自分たちでそういったシステムなり、体制の構築を手がけるということによって、驚くべきような副次的な効果。例えば、非効率的な業務が発見されたり、もしくは効率的な部分

についてはさらに注力をして企業の戦略性を増すというような効果も生まれると信じています。

そして何より大事なことは、自分たち自身が手がけること。若い人たちも含めて、手がけることによって、社内でリスクマネジメントに非常に強い社員ができてくる、もしくは手に入れることができるということです。当然、コストパフォーマンスを十分に考えながらです。これは義務ではありません。なんとなれば、自分たちの企業の誠実性を確保し、ステークホルダーの信頼をさらに高めるためにやるのだということをぜひ、お考えになりながらやっていただきたいと思います。

そういう意味で私は巷間、テレビ等で言われているJ-SOXという言い方は好きではありません。日本独自の、しょう油味、味噌味の内部統制システムがあっても全く問題はない。ただ、それは他人のためにやるのではなく、まさしく自分たちのためにやるのだということを念頭に置いて、ぜひ頑張っていただきたいと思います。以上です。

八田 どうもありがとうございました。それでは最後は監査の視点からお話をいただきます。今回の制度が経営サイドにおける構築と評価、そしてその内部統制報告書の作成で終わるのではなく、ちょうどそのコンセプトは現行の財務諸表、そして財務諸表監査というものと同じかたちで導入されることから、公認会計士及び監査法人の役割は非常に大きいと言われてしています。

ただ、こちらの監査人サイドが、米国ではエンロン事件以後、アーサー・アンダーセン・ショックもあったのか、きわめて保守的、保身の対応を取ったことから、企業側にもかなりの難題を無理強いしたのではないということから、行き過ぎた監査が行われているという批判もあるわけです。

今回は日本では四大監査法人とか、五大監査法人ということで、かなりイニシアチブを取った対応がされているようですが、そうではなくて独自の路線を歩んでいる、太陽A S Gの梶川さん、よろしくお願いします。

梶川 太陽A S G監査法人の梶川です。独自の路線かどうかは別にして、私が今申し上げるお話というのは、皆様方が接触される監査人の方と、若干相違があるかもしれません。今、私どもの業界も、この内部統制に関しては、相場観という言葉が適切かどうか分かりませんが、まだある程度、手探りの状態なので、これからお話しする話はかなり個人的な意見でもあると、あらかじめ

お断りはさせていただきたいと思います。

監査人から見て、今回の法制化される内部統制制度をどう考えるかということですが、従来から私ども、財務諸表監査というのは、皆様方の会社に当然の内部統制組織があるのだということを前提にさせていただいていたということで、監査的な用語でいえば、リスクアプローチというかたちで、内部統制の組織を評価して、財務諸表監査を行っていたものです。その点に関しては実質的に、今から内部統制組織をつくるというようなお話がもし、ある会社であれば、実際、そこの監査はできていたのかというような話になりかねません。本来、ほとんどの会社ではそれなりに、実質的にはそういう機能が存在していたと思っています。

特段、普通の監査ではない、内部統制組織に、今回の実施基準などと言われる重要な欠陥であったり、不備があった場合でも、とにかく監査の特別な対応でやらせていただいたというケースもあるかもしれませんが、基本的には財務諸表監査というのは内部統制組織を前提に行わせていただいたということです。そういう意味では今回、監査人にしてみれば、どれほど特別なことかという印象はあります。

ただ、やはり今ずっとご説明があったように、今回の法制化の特徴は、まさにその経営者の視点から皆様が独自に、経営者の内部統制に対する方針というものを非常に明確にし、それを把握、分析、評価をしていただけるということです。また、その評価の結果、それぞれ自らの仕組みを改善もしていただけるということで、さきほどから単語として出しておられる、今まである程度、暗黙知だったものが可視化して、明示化される。ここはやはり私ども監査をする立場でも非常に大きな利点を感じます。

さらに言えば、そのモニタリングを経営の側でもしていただけるということです。このモニタリング結果を私どもはまたさらにモニタリングをするというかたちで、利用させていただけるということは、財務諸表監査の前提となった内部統制組織を私どもなりに評価してきたものですが、これは私どもの業務を効率的に行うという意味でも、非常に心強い援軍になります。内部統制組織の整備というものを会社がしていただける。なおかつ、今言ったステップがあるということは、私どもとしては非常にありがたい点でございます。

またむしろ、実際には、皆様方のご関心は、経営者サ

イドから見ての全社的な内部統制の基本方針という点よりは、なんとなく今、現場サイド、業務プロセスのお話はどうしても強くなられているのではないかと思います。

この業務プロセスにしても、従前、それぞれ個人に依存していたというような話は、まさに統制環境の人的資源のお話です。それぞれの手続きとしては、皆さんの会社それぞれに手続き等、おありになるのですが、全体が有機的に一体性を持って俯瞰できるかたちにはなっておられないということがけっこう多く、作業引き継ぎメモではないですが、それぞれ担当レベルでなんとなく対応していることが多いと思います。

こういうものが重みづけを持ち、かつ有機的に一体的にご整理をしていただける、それが文書化というものであったり、手続きというものであったりします。こういうかたちの中で、たぶん業務から生じてくるだろう誤謬であったり、うっかりミスであったり、また、ある種の特殊なケースではありますが、不正が防止できるというようなかたちも、この業務プロセスの中の内部統制にかかわる問題としては、かなり整理がされるのではないかと思います。

いずれにしろ、これは一から構築というよりは、今申し上げてきたように、実質的に行ってきたことを、まさに明示化、一体化、可視化していただくということがかなり作業の中心にはなれるのではないかと思います。ただ、その上でこれを全般的な内部統制、全社的な統制の基本的な経営者のポリシーの下に重みをつけ、その経営裁量の価値基準で全体をご説明いただけるということが、これは私ども監査人にとってだけではなく、たぶん今度の制度の中で一番重要になるのではないかと思います。

まさに経営者の説明責任。もう少し個人的に言えば、まさに意見を宣言し、表明していただく、主張していただく、自分たちの会社はこういうかたちで、財務報告の信頼性を確保するための仕組みをつくっているのだということを、まさにトップダウンで基本ポリシーから始まって、その仕組みのつくり方、そして基本的な業務に及ぶ形を表明していただくということだと思います。

これはまさにマーケットに対しての意見表明であると同時に、私はこの点は組織内部に対する意識づけという意味で、ものすごく大きな点ではないかと思います。その意識づけ自身があることが、内部統制の制度の中で統



梶川 融氏

制環境を高めていただけるのではないかと思います。

そのような中で、ではこれから監査人は、この内部統制監査と財務諸表監査をどのように組み合わせていくかですが、これは八田先生に創作していただいたお言葉をお借りすれば、一体監査、相互融通監査であります。まさに八田先生がおっしゃるとおり、我々監査人は、冒頭申しましたように、そのそもそもの目的論としては、今回の内部統制制度の財務諸表の信頼性の担保のために従来から財務諸表監査を行っているわけですので、目的を同じにする作業において、お互いにコンフリクトする部分があったり別々にということはありません。

結論的に言えば、財務報告の信頼性が担保されるということが、企業にとられても、まさに我々監査人の財務諸表監査、また内部統制監査にとっても唯一の、絶対の、目的であります。

ただ、内部統制の監査では、そのプロセスをある程度の基準に基づいて標準的に監査させていただくという内容は当然伴いますので、ここで得られた心証を、財務諸表監査をより効率的にさせていただく、その礎にしていければ、両者の監査が非常に相互補完的に進んでいくのではないかと思います。

反対に従来の財務諸表監査は、これから皆様方が内部統制の統制上の要点ということでお考えになり、その手続きを補完されていく上で、参考になさるものと思います。過去、私どもが財務諸表監査で、虚偽記載という程のことではなくて、決算を締めて、その途中でご修正をお願いしたことであったり、内部統制上の問題点としてお話しさせていただいたようなことは、今後、特に業務プロセスという点になるのかもしれませんが、その帰納法的なアプローチとして、内部統制上のリスクのファクターを探していただけの一つの参考にはなるのではないかと思います。

このあたりの内部統制上の要点というのは、帰納法的に、こういう問題が起こったから逆に何かこういう手続

き上の瑕疵があるだろうという探り方と、手続きフローを並べて、逆に演繹的に、どこの牽制力が弱いというような探り方と、両者おありになると思います。そういう意味で言えば、財務諸表監査のある種の結果を十二分に生かしていただければ、帰納法的アプローチの意見交換には非常に有用な部分があるのではないかと思います。

演繹的にアプローチされるリスク。このリスクの発生確率みたいなものに関しましては、まさにこれが、経営者サイドから見た重みづけというか、ある種、経営の裁量としてのリスクの評価という視点を大いに発揮していただいて、合理的なご説明をお聞きすることによって、監査上の許容できる範囲というものを考えていきたいという点が非常にあります。

これは先ほどから再三言われるように、トップマネジメントが自らのご方針でご説明いただき、その評価の範囲を決定していただき、また評価の範囲の中で全社的統制に関してはもちろんそうですし、業務プロセスについても、まさにこういう自らのリスクのコントロールポリシーで、こういう手続きを入れていくという点を示してもらうことが極めて重要です。

これに対して私どもは、ある程度、合理性のあるものである限り、それはある種の経営的な判断と考えます。もちろん、ミニマム売上高の3分の2、税引前5%というような具体的指標はあります。ただ、これはかなり、本当にある意味では最低限というか、大きなリスクで、たぶん会社自身はこんなリスクを許容されるとは、どうてい思えません。ですからその範囲内で、どの程度のリスクコントロールをされるかということは、会社のリスク管理ポリシーであり、私どもとしてはそれを非常に参考にして考えていきたいと思っています。

ここまでは、業務プロセスの話になってしまったのですが、私どもが監査上、一番お願いしたいと思う点は、今回の実施基準案の中にもいくつか触れられていましたが、今の会計の中には、予測であったり、見積りであったりという、決算の非定型プロセスが一番、ある意味では最終的な財務報告に影響いたします。この予測、見積り、こういうものは事業行動の基本的な事業計画等を含めた意思決定の合理性と透明性にきわめて依存するものです。

その部分の内部統制というものを非常に今回、ご留意いただきたいと思います。実際に財務報告が作成されていく過程の中で、この予測、見積りというものの影響は、

先ほどの小さな業務プロセスから出てくるミスの累積というものの比ではございません。ぜひ、この予測、見積りに関する内部統制組織、内部統制の基本的ポリシーというものを確立していただければ、財務報告の信頼性の担保という、私ども独立した第三者の監査人としての業務を果たすという意味でも、非常に有益だと思います。

あとは連結グループであったり、環境の変化にどう対応されるかみたいな課題はいくつか感じるところはございますが、時間の関係もございますので、このへんにさせていただきますと思います。

八田 どうもありがとうございました。今の梶川さんのご発言にもありましたが、これまで公開会社たるものの、全くもって内部統制がなかったということは信じたくもないし、あり得ないのではないかというわけで、当然ながら、この実施基準案も所与のものを全面的に受け入れるという姿勢を縷々示しているようです。

例えば、評価手続等の記録の保存というところの文章、またゆっくりお読みいただきますが、こんな表現があります。「なお、記録の形式、方法等については、一律に規定されるものではなく、企業の作成、使用している記録等を適宜利用し、必要に応じ、それに補足を行なっていくことで足りることに留意する」ということで、米国では、例えばゼロからの旅立ちのように、ドキュメンテーションで非常にコストがかかった、時間がかかったということについても、かなりの配慮を施した実施基準案になっていると説明がされているわけです。

《「内部統制制度の制度化」について》

八田 これで一応、4名のパネリストの方々にご発言いただいたわけですが、これからは二つ三つ、論点を絞ってご討議いただこうと思います。今日のテーマは、そもそものはいわゆる2008年度の強制適用といえますか、制度化という点が一つ大きなテーマです。そこでこの制度化に関して、企業の実態、今の姿から見て、これまでの対応と何が違うのか。あるいはちまたで、いろいろなところで混乱が生じていると言われていますが、それぞれのお立場でどのようにお感じになるのか。もう一回、確認させていただきます。

堀切さん、企業人としていかがですか。

堀切 私どもの会社は株式会社化して90年、個人経営のときから数えますと300年以上続いてきた会社です。そういう中にありまして、私個人としては、内部統制と

いう言葉がどうもしっくりこない。内部統制はすなわち企業活動そのものだという話があるわけですが、いったい今までやってきた企業活動の中に内部統制というのはなかったのかどうか。それはどこの会社の方も同じようにお感じになられることではないかと思います。

ただ、先ほどもお話がありましたが、やはり暗黙知としては存在したけれども、それがかたちになっていない。あるいは経営トップが主体的にそれに取り組んできたかどうかという、それも必ずしもそうでもない。そういう点で見直さなければいけないところ、むしろ見直すことによって、より業務プロセスを効率化したり、合理的な企業活動にもっていける。そういう利点をあらためて見直す必要があるのではないかということを感じています。

また特に財務報告にかかわる内部統制の制度化ということについては、正直な話、当初、そのきっかけは証券取引法上のディスクロージャーにおいてのいわゆる不適正な事例が発生したこと。それによって、ディスクロージャーの信頼性確保のために内部統制の充実を図るということで、この制度化が進められてきました。

まじめにやっている企業からすれば、一部の企業の不適正な事例で、大部分の他の良心的な企業にとっては対岸の火事であったわけですが、知らない間に、その火の粉がかかってきてしまい、迷惑な話だというのが、正直な感想だったのではないかと思います。

ただ、一方で、やはり財務報告を巡る環境の変化というのは非常に激しくなっています。例えば四半期開示であるとか、決算発表の早期化、あるいは会計制度等の改定。また各企業の成長に伴う拡大あるいはグローバル化。そしてIT対応等々。諸々の環境変化、財務報告だけにかかわりませんが、その変化にどう対応していくかという部分。これまで財務報告に問題がなかった企業も、これからずっと今までと同じようなやり方で問題がないという保証はどこにもないわけです。

そういう意味から言うと、単なる一部企業の不祥事による制度化ということではなく、企業自らが経営環境の変化に対応していくという中で、必要な新しいルールをどうとらえ、その中でどう成果を挙げていくかということが重要なことではないか。またそれが企業力の優劣につながっていくのではないかと考えています。

八田 今の堀切さんのようなお考えをすべての企業がお持ちいただけると非常に優等生になるわけですが、引

頭さん、そうは言っても、やはり多くの企業で被害者意識といいますか、当然、規制が新たに始まるわけですから、そういう意識があるわけですが、そのあたりをどうやって払拭すればいいでしょうか。

引頭 三つの点を申し上げたいと思います。私はよく事業会社の方から、こういう内部統制システムを構築すると株価は上がりますかということを聞かれたりすることがあります。先ほど内部統制の整備をしたからといって、業績が上がるわけではないというお話をさせていただきましたが、当然ながら、株価にも同じことが言えると思います。

ただ、その企業が株式を公開している、つまり資本市場を通じて、投資家から資金を得て事業を展開している以上、市場の信頼性の確保という観点から、やはりこれは整備すべきものであると考えます。たしかにコストという点では手間を含めてかかるとは思いますが、これは資本市場での公開を維持するための一種の入場料ではないかと思うわけです。

2点目ですが、次によく質問されるのが、内部統制システム構築のためのひな型というのがありますかということです。今まで、八田先生はじめとしてパネラーの方々がお話しされたように、ひな型はないというのが率直な思いです。個々の企業の規模、いわゆるグループ企業の数であるとか、業種、こういうものによって、やはり内部統制システムの性質というのは変わってくるはずだと思うわけです。

もっと簡単に申し上げると、先ほど、梶川先生がおっしゃっていたように、企業規模や業種によって、リスクの度合いというのが全く異なるのではないかと思います。つまり、そのリスクの高さに応じてシステムを構築すべきということがポイントではないでしょうか。リスクが少ないにもかかわらず、その部分に対して手厚く何かやる必要はないと思いますし、一方でリスクが高い部分というのは、かなり手厚くやらなければいけない。リスクも分けて把握する必要があるということかと思います。

このように見ますと、内部統制システムというのは個々の企業によって異なる、あるいは異なっても当然だというのが帰結なのかと思います。先ほど、堀切先生の資料の中で、個々の組織が置かれた環境や事業特性によって異なるということが公開草案に書かれていたという資料をお示しいただきましたが、まさにそのとおりかと思

います。

そう考えますと、今回の大きなポイントというのは、リスクの評価を経営者がどのようにして行うのか。そのリスクをどうとらえるのかという点にあるのではないのでしょうか。またこれが監査の結果に対して大きな影響を与えるのではないかと考えております。つまりどうやってリスク評価をして、そのリスク評価をした理由は何かということを経査人に対してどれだけ説明できるかということではないのでしょうか。これによって、いわゆる手間の部分も、かなり効率化できるのではないかと思います。

最後の3点目ですが、これは3人のパネラーの方々がおっしゃり、さらに堀切先生はもうすでに取り組んでいらっしゃるということなのですが、やはりプラス思考で内部構築、内部統制のシステム構築に臨んでいただきたいということです。制度対応ということで受け身で取り組まれている会社というのはなきにしもあらずなのかなと見受けられます。

ただ、やはりやらなければいけない以上、またお金も人的リソースも投入するわけですが、自社の内部システムの弱み、強みというものがあぶり出されて、より強固な企業体質が構築できる好機になるのではないかと思います。被害者意識というよりは、むしろ体質強化に向けてのまたとないチャンスととらえて臨んでいただきたいと思う次第です。

《新制度導入に伴うコスト負担について》

八田 ありがとうございます。今、このリスクの評価とか、あるいは様々な人的リソースがかかることでコストに結びつくというのが一般的に言われており、特に米国の場合には、この財務諸表監査と並んで内部統制がらみの監査。この監査報酬だけでも既存の財務諸表監査報酬に匹敵する金額が支払われた。それ以外にもIT業界、コンサル業界、さらには企業内組織の内部監査部門の充実等々を加えると、さらにその何倍かのコスト負担になったということで、もうこれは非常にクレージーな状況が指摘されているわけです。

梶川さん、やはり日本も今、悲鳴が起きるのではないかと予告されているのが、米国404条対応の実務をそのまま、監査人側のほうで強いてくるのではないかという企業側の予測なわけですが、こういった点についてどのような感想をお持ちでしょうか。

梶川 なかなか発言させていただくのは難しい点があるのですが、今、ずっとリスクの話題が出ていたのですが、今回の制度というのは本当に会社経営者が、その自らのリスクをご評価いただく。この点はきちんと私どもにご説明をいただけるということが一番重要であって、この点のご説明をきちんとしていただければ、当初、アメリカで行われていたような監査を無理に多大なコストをかけて行い、かつ会社に多大な負担になることはないのではないかと考えています。

というのは、合理的なご説明なく、ある意味では監査人に丸投げ、リスク評価自身を丸投げというような例が米国対応の場合にはあったと思います。そうすると、やはり監査人の行動原理としてはリスクはミニマイズするしかないわけで、二つ選択肢があれば、片方をやる。リスクがなくなるものを、永遠に何万点リスクポイントがあった、コントロールポイントがあった。全部、なくすというようなことになります。

これはリスクの評価がある意味では監査人にかかってくると、こういうかたちを取らざるを得ません。これが今回は、私どもは間接的に見させていただくので、そこをいかに合理的に説明していただくか、自分のところのリスクについては会社が一番ご存じなのですね。これを自らが合理的に、我々にご説明いただき、我々がまたマーケットに対して、そのリスクの評価に対して、ある許容範囲の合理性を担保していければ、冒頭、今ご質問のあったような、いたずらに会社にコストを強いることには、監査コストもそうですし、会社自身のコストもそういうかたちでご負担になることはないのではないかと考えています。このリスク評価というところを本当に合理的に、横並びではなく、自らの会社のリスクをぜひ、ご評価いただきたいと思います。

八田 ということは、やはり再三、どなたもおっしゃっているように、経営者の主体性を重視した取り組みが必要になってくるということでしょうか、長友さん、先ほどからご指摘いただいています、いつものご発言でも経営者に対する熱いメッセージが発せられています。この内部統制構築に向けての対応策として、いわゆるどのような視点があるとお考えでしょうか。

長友 何度も申し上げるのですが、例えば今回の内部統制報告制度が導入をされて、経営者は自社のこういったシステムについての評価、報告を実施し、報告書について公認会計士による監査を受けることになるという制

度ですけれども、この内部統制制度導入の目的というのは、公認会計士による監査を受けることでもなく、評価や報告、それが真の目的ではないということをぜひ、ご理解をいただきたいということです。

当然、この導入の目的というのは、この内部統制制度を充実することによって、個々の開示企業にとってみたら、何よりも業務の適正化、効率化といったものを通じた様々な利益を生じることとなるというスタンス。それから各社のディスクロージャー、その全体の信頼性、それから内外の信認というものを高めるということを常に念頭に置いてご対応いただきたいと思います。

先ほどから皆様がおっしゃっているように、内部統制の目的というのは、これまで明示はされていなかったのですが、従来から全く変わっていないのです。このことが導入されたからといって、何も変わることはないということです。従来は別としても、今、最初からごまかすつもりで、最初からうそをつくつもりで財務報告をつくらうというような企業は、まず皆無であると私自身は信じています。

しかし、それぞれの企業、先ほど、内部統制という言葉はしっくりこないというご発言もありました。確かに内部統制という言葉をおこの際捨てて、リスク管理ということを考えていかれるのも一つの手ではないか。例えば、営業の一線に出た方が喜んで戻ってきて、「10億の契約を取ってきました」と。しかしこれを誰がチェックをして、相手方と対応、コンタクトを取って、その10億の契約というのが本当に存在しているのかどうか。その後の支払いはどうなっているのかというようなリスクチェックをしない限り、財務報告どころの騒ぎではないということが言えるわけです。

また、財務報告をつくる過程の中では、日常の企業の活動というものがベースになっているわけです。思い起こしていただきたい。よくいろいろなことをご紹介を申し上げるのですが、今から6年ほど前に出た大阪地裁の判決、これは当時の大和銀行に絡む、ニューヨーク支店を中心とした為替取引によって数千億円のマイナスが出た事件です。そのままファイナンシャルリポートに表示がされて、なんのチェックもできなかったといったときに、大阪地裁はなんとやったかということ、もちろん敗訴して賠償請求命令を出したのですが、まず第一に大阪地裁が言ったことは、こういうことなのです。

「健全な会社経営を行なうためには、目的とする事業

の種類、性質に応じて生じる各種のリスク。各種のリスクというのは、様々に解釈されていますが、この判決ははっきりと明示しています。例えば信用リスク、例えばマーケット、市場リスク。流動性リスク。事務リスク。これは重要なところです。それからシステムリスク。そういったものを正確に把握をして、このリスクを、先ほど申し上げましたように、適当に適切にコントロール、制御すること。すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性に応じたリスク管理体制、カク書きで、『いわゆる内部統制システム』が必要である。」と。内部統制システムとは、まさしくリスク管理体制を整備しておく。そうであれば、正確な財務報告というものができるし、企業の経営陣にとってみても、自社の会社の財務状況がどうなっているかが棄損しているような状態では、勇猛果敢な戦略に基づいて前に出ることができないし、他社との競争状態に勝てることがない。

したがって、自社の競争力を高めるためにも、もう一度、足下から分析をされることが一番大事ですし、one size doesn't fit all、つまり一つの基準ですべてに当てはまるようなものはないということを念頭に置かれながら、経営者自らがそのことを高く認識をして、突撃体制に入っていたきたい。そういう意味で、冒頭申し上げたように、私どもは強い、大きなエールを贈りたいと思っているわけです。

八田 ありがとうございます。ところでやはり企業側から見ると、旧来もあつたと言われても、やはり新たな取り組みをしなければならないということで、堀切さんのところの作業、これから進められていくと伺っていますが、企業人として、このコストという問題に関してはどのような意識、あるいは認識をお持ちなのでしょう。

堀切 正直申しまして、本当に頭の痛い問題だと思います。今までかかっていなかったコストがかかるようになるということ、これは今いろいろお話があつたことからすれば、当然、企業として負担しなければならないコストとは言いながら、実際、それがかかってくるということは企業としては非常に頭の痛い問題であることは、おそらくどちらの企業でも同じではないか。

とくに米国の事例、あるいは日本でも先進的な企業のもうすでに取り組みされているお話等を聞きますと、たいへんな人的コスト、金銭的コストも含め、経済的コスト

は非常に、考えている以上に大きいということ。そればかりがどうも頭の中にいっぱいになっています。

実際に私どもも今、まだスタートしたばかりですが、具体的にどのくらいのコストや労力がかかるかといったところまでは判明していませんが、かかることだけは間違いないだろう。とくに、人的な資源の問題、またIT投資の問題、そして一部コンサル費用等もかかってくるのではないかと考えています。

ですからいかにそれを少なく、より効率的に進めるかということがポイントになってくるだろうという点では、やはり初期の段階でのプランニングに十分な時間、労力をかけて、そこをきちんと築いていけば、 unnecessary コストを削減できるということはあると思います。ただ、実際にコストがかかってくるということ自体は、これは避けようがないことです。

また、導入したからといって、それで終わりということではなく、やはりそれは永続的にそのモニタリングをしていかなければいけない。見直しをしていかなければいけない。そのコストも頭に入れておかなければいけない。

そういう意味では、やはり目に見えるかたちでの成果というよりは、むしろ中長期的な視点で、経営コストの中にそれを織り込んでいくという発想でいかないといけないのかなと感じています。

《今後の内部統制制度強制適用に向けて》

八田 ありがとうございます。だいぶ時間も経ちました。もともとこの内部統制報告制度は、冒頭、私も申し上げ、あるいはパネラーのほとんどの方々との共通認識でご発言ありましたが、いわゆるディスクロージャーの信頼性のさらなる向上、あるいは市場におけるステークホルダー、投資家の保護という観点で強制適用になってくるというわけです。この市場関係者がこの制度に対して、今後、対応する立場、あるいは評価する立場、あるいは見る立場、読む立場、いろいろな視点があると思いますが、こういった市場の関係者の方々にに対して、留意すべき点がもしあるならば、長友さん、簡単なメッセージがあればご発言いただけますでしょうか。

長友 我々としては皆様方にエールを贈っています。さらに競争力を増すような内部統制報告をつくっていただきたい。今、コストの問題が出ましたが、ミスを犯すことによるレピュテーションリスク、それによって失う

コストとかけるコストと、どちらが大事かということは当然、考えていただきたいと思います。

当然、なんでもいいから、SOX法のように、サーベンス・オクスレー法のように、国民総生産の0.5%とか1%引き下げるような、そんなメチャクチャな対応をする必要はない。ただ、足下を見据えた上でぜひやっていただきたいということですし、発生することによるレピュテーションリスク、もしくは訴訟リスクのほうがもっと怖いということであれば、さらに効率的な経営を行う。適正な企業運営を行うということを念頭に置いていただきたい。市場関係者としても、そこは十分をお願いを申し上げたいということです。

最後に申し上げますと、何よりも、マーケットに出ていらっしゃる方々というのは、社会の公器と言われます。よく、私がテレビなどで「社会の公器」と言ったら、私の言葉かと言われていますが、そうではなく、今からすでに80年ほど前、アメリカのルーズベルト大統領が米国における1933年法、1934年法を導入するときに言った話です。

マーケットに出る企業というのは、今まで顔の見える株主から、顔の見えない、顔も見たことなければ、話したこともない、一般の大衆の人たちからお金を預かる、そういう企業になるという意味では、経営者はいわば受託者の立場に転換をするということです。一般市民から資本提供を受けて、しかも社会の活動の活力の源になるということから、まさしく社会の公器だと言われているところです。

いまこそ、まさしくそれが競争力の強化にもつながるということを考えて、しっかりとした体制を取っていただき、常にリスク（レピュテーションリスク、あるいはそれ以上のリスク）を防止する体制のこともあるとご理解をいただければと思っています。

八田 引頭さん、いかがですか、一言で。

引頭 今、長友先生がおっしゃったように、リスクの評価が一番のポイントだと思っています。先ほど堀切先生がおっしゃったように、1回、内部統制を構築したら終わりということではなく、環境が変わると当然、リスクも変わります。それに対してまた内部統制システムを再構築する。そうした仕組みが社内に根付くことで、やはり結果的には企業価値向上に結び付くと信じています。

八田 ありがとうございます。米国の場合も、コスト

がかかったとか、いろいろなネガティブな情報もありますが、実はポジティブな反応もあるわけです。これが100%否定的な状況であるならば、もうこの制度自体はとうに崩壊しているわけですが、ポジティブな部分の一つとして、さっき堀切さんからもありましたが、こういったかたちで全社的に、あるいは業務の末端にまで、行き過ぎてはいるけれども、見直したことによって、非効率、不能率といった部分がごろごろ出てきたことによって、業務改革、組織改革、経営改革に大いに貢献することができた。それは場合によっては、ベネフィットかもしれません。

日本の場合には、そうは言っても、やはりある程度、市場で受け入れられる、企業で負担できるぐらいのコストで対応できるような制度にしたいという当局の強い思いもあったようですし、部会でのご議論もありました。その意味で今回、冒頭、申し上げましたように、いくつか数値をお見せすることによって、かなり大英断の下において簡素化、簡略化したような考え方をお示しています。

これをもって、規制強化の象徴とも捉えられているJ-SOXというものに対して、正確な理解をお持ちいただきたいと願っています。思えば、一時、日本の女子学生発のルーズソックスというものが登場した時がありました。つまり、かなり緩やかな靴下ということでのルーズソックス。これが流行りはじめたときに非常に眉をひそめたシルバー世代も多くいましたが、今これは日本発で、国際的なファッションにもなって、デファクトスタンダードにもなっているのではないかと思います。したがって私はJ-SOXは好みませんが、ルーズSOXでいきたいと、このように考えているわけです。（笑）

ただその場合であっても、やはり着こなすための、自社の体型に合った、あるいは身の丈の財務内容を踏まえた構築をしていただくということが、経営者に委ねられた責務であろうと思います。

「情けは人のためならず」という諺があります。これは巡り巡って必ず自分のためになるから、人に情けを施しなさいということが正しい理解です。最近、学生は全く逆の、相手のために思ってやるのが情けだというように言っていますが、そうではない。そうなって考えてみると、経営者にとって、この内部統制はステークホルダーのためならず。つまり経営者のためなのだということがご理解いただけるのではないかと思います。

では、これにてパネラー4名の方とのご討論を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございます。（拍手）

多賀谷 非常に貴重なお話をいただきまして、活発なご議論を伺って、たいへん参考になったと思います。本当に皆様、ありがとうございます。

長時間にわたりお届けしてまいりましたプロネクサス総合研究所開設記念フォーラムも、そろそろお時間が過ぎてまいりました。たいへん貴重なお話を会社法、それから金融商品取引法、また実務も踏まえてお話をいただきました。これにて本フォーラムを終了させていただきます。皆様には長時間、たいへんありがとうございます。（拍手）

（本稿は2006年11月28日に開催された、当研究所開設記念フォーラムの講演内容をまとめたものです。）

≪資料編≫

第一部 基調講演

「会社法と内部統制」レジュメ

弁護士 中村直人

一 会社法上の内部統制の経緯

- 1 金融検査マニュアル・H11. 7. 1
- 2 大和銀行事件判決・H12. 9. 20
- 3 新監査基準のリスク・アプローチ・H14. 1
- 4 神戸製鋼所事件裁判所所見・H14. 4. 5
- 5 平成14年改正商法で委員会等設置会社に決議義務・開示義務導入
- 6 会社法で決議義務・開示義務・H18. 5. 1

二 議論の流れ

1 立法前

学説が内部統制システム構築義務を主張・・・善管注意義務の一態様

2 大和銀行事件判決で内部統制システム構築義務認める。

3 平成14年改正商法

(1) 委員会設置会社につき、決議義務・開示義務を新設

- ・旧商法特例法21条の7第1項第2号

「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」

旧法務省令・商法施行規則193条

- ① 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
- ② 前号の使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項
- ③ 執行役及び使用人が監査委員会に報告すべき事項その他の監査委員会に対する報告に関する事項
- ④ 執行役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する事項
- ⑤ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項
- ⑥ 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合し、かつ、効率的に行われることを確保するための体制に関するその他の事項

(2) 内部統制を法制化する理由と決議事項の関係

監査委員会は非常勤である。

↓

自分では監査のため実査などはしない。

↓

会社の内部統制システムを使って監査することになる。

↓

よって、内部統制システムが必要である。

↓

法制化

(3) 決議事項の内容

- * 大半は監査委員会の監査体制・監査ツールの問題（１から４号）
- * 唐突にリスク管理体制（５号）と効率経営及びコンプライアンス（６号）が入っている。
- * どれも全く統一的な考えに従っていない。
- * リスク管理は企業価値向上の問題、効率経営も同様。本来監査役の監査対象ではない。監査委員会だから置くことができた。

→ これはいわゆる内部統制システムとは、まったく同一性も連動性もない。

COSOなどとは異次元の話

→ 本来の内部統制（経営者によるリスク管理体制の構築）とは異なり、監査委員会の話になってしまった。

義務化の理由付けが歪んでいたことが原因。

4 会社法での一般義務化

(1) 会社法362条4項6号

「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」

[委員会設置会社]

会社法416条1項1号ロ

「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」

会社法416条1項1号ホ

「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」

[会社法施行規則100条]

- ①「取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制」
 - ②「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」
 - ③「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」
 - ④「使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」
 - ⑤「会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」
 - ⑥「監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制」
 - ⑦「前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項」
 - ⑧「取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制」
 - ⑨「その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制」
- *委員会型は112条1項（⑥から⑨）、2項（①から⑤）

(2) 監査体制に関わる事項と本来の経営者による内部統制を分別整理

委員会設置会社かどうかを問わず、義務化。

(3) しかしいわゆる内部統制とは全く異次元のもの

[会社法]

「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」はコンプライアンス

「株式会社の業務の適正を確保するために必要なもの」は極めて抽象的

→ 特定の内部統制モデルは採用していない。

[規則]

具体的な項目についても、統一性はなく、羅列型。

相変わらず監査体制の問題も列挙されている。

→ そもそも監査役・監査体制の内部統制上の位置づけは不明確

- ・ アメリカには監査役はいない。
- ・ 内部統制システムを「経営者に対する義務の設定」と考えると、経営者に対する監督者を内部統制に含めるのは矛盾。
- ・ 監査役は取締役の職務の執行状況を監査するのであって、「内部統制組織を使って監査する」という説明は不正確。むしろ監査対象である。
- ・ しかし内部統制の考え方からすれば、監査役の職務状況も統制環境に影響を与える事項。監査役を除外することもできない。

5 結論

会社法の定める「内部統制システム」は、いわゆる内部統制とは異次元の問題である。

あえていえば、会社法上の義務である広いリスク管理体制、コンプライアンス体制の構築義務の一つの履行として、COSOの内部統制を取り入れるという方法もありうるという程度のつながり。

財務報告の内部統制は、会社法上のリスク管理体制、コンプライアンス体制の構築義務の一部でもあり、かつ、特別法がそれを具体的な義務としたもの。

三 内部統制システムを巡る会社法上の位置づけ

1 善管注意義務からの始まり

その中身はリスク管理体制。

企業価値向上のための仕組みである。

善管注意義務だけで具体的な義務を定める法令はない。

→ 基本的に経営判断の問題

従来の判例も同様。 ダスキン事件、ヤクルト事件判決等

2 しかしながら内部統制システムはガバナンスの問題

不祥事の多発を前に、経営者に対して会社の経営に責任をもたせるための仕組み

→ 何か問題が起きたときに、「自分は知らない」とは言わせないのが趣旨

3 内部統制システムは、経営者の裁量を奪う考え方ではないのか？

→ 経営判断の原則の適用はない。

監視義務違反がないとは言わせない。

→ やるべきことはやらねばならない。

4 やるべきことの具体化が今後の課題

～具体的に取締役会、取締役がすべきとされた事項については責任を免れない。

→ 取締役会、取締役が何をすべきかの具体化の問題

5 会社法の決議義務

いかなる決議をするかは自由。

しかしその10項目を検証させることに意味がある。

6 財務報告の内部統制

①「経営者の義務」であることと、②具体的にすべきことを定めた点に意味あり。

企業会計審議会の報告も、

- ・すべて「経営者は、・・・しなければならない。」とされている。

- ・トップダウン型のリスク・アプローチ

経営者は、連結ベースの全社的内部統制の有効性を評価する。

経営者は、業務プロセスに係る内部統制の有効性を評価する。

経営者は、評価の範囲を決定する。

経営者は、内部統制報告書を作成する。

経営者は、監査を受ける。

四 最後に

内部統制は企業価値向上のためにある。

以 上

第二部 パネルディスカッション

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題－2008年度の強制適用を踏まえて－」

◎当日資料

プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム
【パネルディスカッション】

我が国企業の内部統制制度導入 の現状と課題 －2008年度の強制適用を踏まえて－

八田進二
青山学院大学大学院教授

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

1

「財務報告に係る内部統制の評価及び 監査に関する実施基準（公開草案）」

- 平成18年11月21日
企業会計審議会内部統制部会より公表
- コメント招聘期間
平成18年12月20日まで
- 公開草案の構成
 - I. 内部統制の基本的枠組み
 - II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告
 - III. 財務報告に係る内部統制の監査

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

2

内部統制報告制度の概要

- 金融商品取引法の成立(6/7)・公布(6/14)・施行(7/4)
- 「企業内容等の開示の制度」の整備
 - ①四半期開示報告制度
 - ②内部統制報告制度
 - 「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価制度」
 - ・有価証券報告書等の適正性について経営者の「確認」を義務付け
 - ・内部統制に関する経営者による「評価」と公認会計士による「監査」の義務付け
- 平成20(2008)年4月1日以降に開始する事業年度から適用

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

3

「実施基準案」策定のポイント

- 基本的な考え方
 - ①各組織での工夫による整備を重視した「標準化」を指向
 - 「内部統制の構築の手法等は、個々の組織が置かれた環境や事業の特性等によって異なるものであり、すべての組織に適合するものを一律に示すことはできない。」
 - ②制度の実効性を実効性を保った上での「コスト効率的な対応」を指向

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

4

「Ⅰ．内部統制の基本的枠組み」 のポイント

- ① 内部統制の4つの目的と6つの基本的要素の内容及びそれらの関係について詳述
 - 内部統制の構築に関して
- ② 「財務報告に係る内部統制の構築の要点」として、重要な点を6分野・16項目に整理して列挙
- ③ 「財務報告に係る内部統制の構築に向けての具体的なプロセス」として、
 - ・基本的計画及び方針の決定
 - ・内部統制の整備状況の把握について、一般的な手続を例示。
そのための参考として、複数の図表(業務の流れ図、業務記述書、リスクと統制の対応)を具体的に例示。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

5

「Ⅱ．財務報告に係る内部統制の 評価及び報告」のポイント①

- 経営者による評価及び報告のプロセスについて具体的に説明
- まず、全社的な内部統制の評価に関しては、経営者による効果的な評価・報告が可能となるように、「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」として、6つの基本的要素に分けて全部で42の評価項目を例示(チェックリストとして利用可能)。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

6

「Ⅱ．財務報告に係る内部統制の評価及び報告」のポイント②

- 次に、業務プロセスに係る内部統制の評価に関しては、トップダウン型のリスクアプローチの導入で、評価範囲の絞り込みを採用。
- ① 評価範囲の決定にあたり、重要な事業拠点を選定（その際の決定基準として、連結ベースの売上高などの一定割合、概ね2／3程度まで含める）。
- ② 重要な事業拠点については、原則として、「売上、売掛金及び棚卸資産」の3勘定科目に至る業務プロセスを評価対象に。
- ③ その他リスクの高い業務プロセスは追加対象に。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

7

「Ⅱ．財務報告に係る内部統制の評価及び報告」のポイント③

- 内部統制の不備のうち「重要な欠陥」についての判定は、当該不備の金額的な重要性和質的に重要性を勘案して判断。
この内の「金額的な重要性」の判断基準として、「連結税引前利益の、概ね5%程度」と例示。
- 経営者は、評価範囲について一定の絞り込みを行った段階で、必要に応じて、監査人と協議を行うことが適切。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

8

「Ⅲ. 財務報告に係る内部統制の 監査」のポイント①

➤ 内部統制監査の目的を再確認

- ①財務諸表監査との一体監査(同一の監査人が担当)
- ②ダイレクト・レポーティング不採用でも、監査の実効性は確保

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

9

「Ⅲ. 財務報告に係る内部統制の 監査」のポイント②

➤ 内部統制監査の効率性を担保するための対応

- ①内部統制監査での監査計画の策定及び監査証拠の入手において、財務諸表監査との一体監査、補完監査ないしは相互融通監査を推進。
- ②経営者が行った内部統制の評価範囲の絞り込みについて、必要に応じて、経営者と協議を行うことが適切。
- ③業務プロセスに係る内部統制の運用状況の評価については、90%の信頼度を得るために、評価対象となる統制上の要点ごとに、少なくとも25件のサンプルが必要。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

10

「実施基準案」での個別論点①

「Ⅰ.内部統制の基本的枠組み」に関して、

- 内部統制の基本的要素の「ITへの対応」に詳細は？
- 「内部統制の限界」にいう、経営者による内部統制の「無視・無効」と内部統制の「逸脱」の違いとは？

「Ⅱ.財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に関して

- 「内部統制に関係を有する者」として「組織内のその他の者」の範囲とは？
- 「財務報告」の具体的な範囲とは？

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

11

「実施基準案」での個別論点②

- 「関連会社」の評価はどのようにするのか？
- 「委託業務の評価」とは？
- 評価の実施時期は「期末日」に限られているのか？

「Ⅲ.財務報告に係る内部統制の監査」に関して、

- 内部統制監査業務と財務諸表監査業務の同時提供禁止は、どのように解すべきか？
- 全社的な内部統制の不備は、重要な欠陥になるのか？
- 業務プロセスに係る内部統制の不備は、どのような場合に、重要な欠陥となるのか？

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

12

プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム
【パネルディスカッション】

討論に向けて

八田進二

青山学院大学大学院教授

1. 今般の「内部統制報告制度」の導入は、ディスクロージャー制度の信頼性を回復し、市場の信頼性をより向上させるためのもの
ー内部統制制度改革の日米比較ー
2. 企業会計審議会・内部統制部会報告の特長
ー後発組の優位性を生かしてー
3. わが国内部統制報告制度の課題と展望
4. 「実施基準案」の概要

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

1

1.内部統制制度改革の日米比較①

	日 本	アメリカ
背景	◆端緒： 2004年10月西武鉄道事件 ・有価証券報告書の不实記載 ・経営者不正の事案 ◆その後の展開： 多数の有価証券虚偽記載の判明 2005年9月のカネボウ事件、 2006年1月のライブドア事件が後押し	◆端緒： 2001年12月エンロン事件 ・不当な会計処理と開示 ・経営者不正の事案 ◆その後の展開： 多くの不正な財務報告の発覚 2002年6月ワールドコム事件

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

2

1.内部統制制度改革の日米比較②

	日 本	アメリカ
法 律	◆金融商品取引法 2006年6月7日成立	◆企業改革法(SOX法) 2002年7月30日成立
基準等	金融庁企業会計審議会(内部統制部会)「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」(2005年12月)	I.枠組み: COSO内部統制フレームワーク(1992年及び1994年)
	I. 内部統制の基本的枠組み	II. 経営者評価: SEC最終規則(2003年6月)
	II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告 III. 財務報告に係る内部統制の監査	III. 内部統制監査: PCAOB監査基準2号(2004年3月)

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

3

1.内部統制制度改革の日米比較③

	日本(金融商品取引法)	アメリカ(SOX法)
開示に対する経営者の責任	第24条の4の2 有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正であることを記載した「確認書」の提出の義務づけ 【罰則】 虚偽の有価証券報告書等 10年以下の懲役若しくは1000万円以下の罰金、又はこれの併科 財務報告に係る内部統制報告書 5年以下の懲役若しくは500万円以下の罰金、又はこれの併科	302条 四半期報告書・年次報告書における財務諸表の適正性と内部統制の構築・維持の宣誓(民事宣誓) 906条 四半期報告書での財務諸表の適正性の宣誓(刑事宣誓) (500万ドル以下の罰金又は20年以下の禁固刑、又はその両方)

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

4

1.内部統制制度改革の日米比較④

	日本(金融商品取引法)	アメリカ(SOX法)
内部統制報告制度	第24条の4の4 事業年度ごとに、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制」についての評価報告書(「内部統制報告書」)の提出の義務付け 第193条の2第2項 「内部統制報告書」に対する、公認会計士又は監査法人による監査証明の義務付け	404条 ◆年次報告書での内部統制報告書における記載事項 (1)財務報告に係る内部統制の構築・維持に関する経営者の責任 (2)直近の事業年度末における内部統制の有効性に関する評価 ◆経営者による内部統制評価報告書についての証明・報告を、財務諸表監査担当会計事務所が行うこと。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

5

2. 企業会計審議会・内部統制部会報告の特長 (2005.12.8)

◆公表文

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」

◆本文

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」

I. 内部統制の基本的枠組み

II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告

III. 財務報告に係る内部統制の監査

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

6

I -1.内部統制の定義

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

7

I -1-(1) 目的(4つ)

- (1) 業務の有効性及び効率性
事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めること
- (2) 財務報告の信頼性
財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること
- (3) 事業活動に関わる法令等の遵守
事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること
- (4) 資産の保全
資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認のもとに行われるよう、資産の保全を図ること

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

8

I -1-(2) 基本的要素(6つ)

(1) 統制環境

統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素の基礎となるものをいう。

(2) リスクの評価と対応

リスクの評価と対応とは、組織の目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう。

(3) 統制活動

統制活動とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

9

I -1-(2) 基本的要素(続)

(4) 情報と伝達

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互間に正しく伝えられることを確保することをいう。

(5) モニタリング(監視活動)

モニタリングとは、内部統制の有効性を継続的に監視及び評価するプロセスをいう。

(6) IT(情報技術)への対応

ITへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

10

I -2.わが国内部統制議論(基準)の特長

(1)国内化を配慮した所:

内部統制の目的に「資産の保全」を明示

(2)最新化を配慮した所:

①内部統制の基本的要素の「リスクの評価」を「リスクの評価と対応」に微調整

②内部統制の基本的要素に「ITへの対応」を追加

・IT環境への対応

・ITの利用及び統制

(3)国際的な説明責任を念頭に置いた取り組み

①英文による「基準」の翻訳と一般開示の実施

②COSO報告書の視点はすべて包含(Beyond the COSO)

③原則、全公開会社に対して一律適用

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

11

II. 「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」の特徴

◆ 「財務報告」の範囲

- 財務諸表及び財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす開示事項等に係る外部報告
- 連結ベースでの有効性評価

◆ 経営者による評価範囲の決定(絞込みの議論)

- 財務報告に対する金銭的及び質的影響の重要性を考慮し、以下の事項等に関して合理的に評価の範囲を決定
 - ・ 財務諸表の表示及び開示
 - ・ 企業活動を構成する事業又は業務
 - ・ 財務報告の基礎となる取引又は事象
 - ・ 主要な業務プロセス

◆ 全社的な内部統制の評価

◆ 内部統制の不備又は重要な欠陥の定義

◆ 内部統制の不備又は重要な欠陥、及び財務報告への影響の開示

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

12

Ⅲ.「財務報告に係る内部統制の監査」の特徴

- ◆ 財務諸表の監査と一体として実施
 - 報告形式等の踏襲
 - 監査基準の一般基準及び品質管理監査基準等を前提
- ◆ 経営者による内部統制報告書を対象とする監査
 - 内部統制報告書において有効でないと表明された場合
 - 監査人による直接報告(ダイレクト・リポーティング)を行わない
 - 追記情報の活用
- ◆ 監査役又は監査委員会との関係

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

13

3.わが国内部統制報告制度の課題と展望① －制度の意図－

- 内部統制の有効性に係る議論は、ディスクロージャー制度改革の一環として始まったもの－日米共通－。
- これは、戦後の歴史の中での、わが国ディスクロージャー制度の大改革(内部統制ビッグバン)。
- 「内部統制報告実務」の制度化については、既に、会社法の適用もあることから、自社に合った「内部統制」の整備・運用を目指すことが不可欠。
- 内部統制の整備・運用には、画一的なアプローチは存在しない。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

14

3.わが国内部統制報告制度の課題と展望② －制度の導入－

- 金融商品取引法の成立(6/7)・公布(6/14)・施行(7/4)
 - 「企業内容等の開示の制度」の整備
 - ①四半期開示報告制度
 - ②内部統制報告制度
 - 「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価制度」
 - ・有価証券報告書等の適正性について経営者の「確認」を義務付け
 - ・内部統制に関する経営者による「評価」と公認会計士による「監査」の義務付け
- 2008(平成20)年4月1日以降に開始する事業年度から適用
- 内部統制の「実施基準」は？

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

15

3.わが国内部統制報告制度の課題と展望③ －今、起きている問題－

- 「経営者不在」に近い、内部統制議論が蔓延。
- 企業ないし経営者が主体性を発揮せずに、「第三者依存型(コンサル会社、監査法人等)」の内部統制対応に翻弄。
- 「米国SOX法404条のコピー」に似た内部統制実務に盲従。
 - ①画一的・形式的な内部統制の構築と評価
 - ②財務報告リスク(虚偽表示リスク)重視の内部統制評価、監査が生かされていない。
 - ③制度の趣旨と乖離した、膨大な文書化作業
 - ④過大なコスト負担
- 内部統制「ハウツー本」に似た「実施基準」を待望する姿勢。

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

16

4.「実施基準案」の概要①

I) 内部統制の基本的枠組み

- ・4つの目的と6つの基本的要素の関係
- ・「財務報告に係る内部統制の構築の要点」
- ・「財務報告に係る内部統制の構築に向けての具体的なプロセス」

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

17

4.「実施基準案」の概要②

II) 財務報告に係る内部統制の評価及び報告

- ・「財務報告」の範囲の確定
- ・「重要性の判断指針」
 - 内部統制の不備における「重要な欠陥」
 - ①金額的な重要性の判断(量的基準)
 - ②質的な重要性の判断
- ・「全社的な内部統制の評価」結果を踏まえて「業務プロセスの評価」
範囲の決定
 - ①重要な事業拠点の選定(量的基準)
 - ②評価対象とする業務プロセスの識別
 - イ.決算・財務報告プロセス
 - ロ.イ以外の業務プロセス
 - ③監査人との協議

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

18

4.「実施基準案」の概要③

Ⅲ)財務報告に係る内部統制の監査

- ・「内部統制監査」の目的の再確認
- ・「内部統制監査」と「財務諸表監査」の関係
- ・内部統制監査の実施
 - (1)全社的な内部統制の評価の検討
 - (2)業務プロセスに係る内部統制の評価の検討
 - (3)内部統制の重要な欠陥の報告と是正
 - (4)不正等の報告
 - (5)監査役又は監査委員会との連携
 - (6)他の監査人等の利用
- ・監査人の報告

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

19

略語解説

COSO トレッドウェイ委員会支援組織委員会

GAO 会計検査院

PCAOB 公開会社会計監視委員会

SEC 証券取引委員会

SOX法 企業改革法(サーベインズ=オックスリー法)

Nov. 2006 ©Hatta Shinji

20

《講演者プロフィール紹介》

第一部 基調講演

中村 直人（なかむら なおと）

中村・角田・松本法律事務所パートナー

弁護士

1982年10月、一橋大学在学中に司法試験に合格し、翌年3月に同大学を卒業。1985年4月に、第二東京弁護士会に登録し、森綜合法律事務所を経て、1998年4月に、日比谷パーク法律事務所を開設。同事務所のパートナーとして活躍したのち、2003年2月中村直人法律事務所（現中村・角田・松本法律事務所）を開設。

主な著書に、『株主代表訴訟体系』（共著 弘文堂）、『役員の責任－役員は何をすべきか－』（商事法務研究会）、『会社法の現代化と実務への影響』（共著 株式会社商事法務）、『新会社法－新しい会社法は何を考えているか』（株式会社商事法務）など多数。

第二部 パネルディスカッション

コーディネーター

八田 進二（はった しんじ）

青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授

現在、日本監査研究学会会長、金融庁企業会計審議会委員（内部統制部会部会長）、金融庁金融審議会臨時委員（公認会計士制度部会）、国連内のガバナンス改革運営委員会委員、NHKコンプライアンス委員会委員長、公認会計士試験委員ほか。

主な著訳書に『これだけは知っておきたい内部統制の考え方と実務』（日本経済新聞社）、『不正な財務報告書』『内部統制の統合的枠組み〔理論篇／ツール篇〕』（白桃書房）、『逐条解説 改訂監査基準を考える〔増補版〕』（同文館出版）、『全社的リスクマネジメント〔フレームワーク篇／適用技法篇〕』（東洋経済新報社）など多数。

パネリスト（お名前50音順）

引頭 麻実（いんどう まみ）

大和証券SMB C株式会社 事業調査部長 シニアコーポレートアナリスト

1985年一橋大学法学部卒業。同年、女性総合職第一期生として大和証券株式会社入社。同年大和証券経済研究所（現大和総研）配属となり、電機セクターアナリスト、ストラテジスト等を経て、2004年大和証券SMB C株式会社へ転籍。投資銀行業務のアナリスト業務を行う。2005年現職。公認会計士・監査審査会、企業会計審議会、統計審議会の委員のほか、証券アナリスト協会企業会計研究会委員、内閣府、経済産業省、総務省等の各種部会／研究会等の専門委員も務める。

梶川 融（かじかわ とおる）

太陽A S G監査法人 総括代表社員

慶應義塾大学卒業後、監査法人中央会計事務所に入所（現 みすず監査法人）。同監査法人のパートナーを経て、現在、太陽A S G監査法人 総括代表社員（CEO）。その間約30年間、公認会計士として主に商法・証券取引法による法定監査及び企業財務に対するコンサルティング業務に従事。近年は公会計の分野として郵政公社、道路公団等の組織変更に際する会計基準の設定、独立行政法人の評価等の分野にも参画。現在、郵政行政審議会、政策評価・独立行政法人評価委員会専門委員、財政制度等審議会財政制度分科会専門委員。元 公認会計士第三次試験委員。

長友 英資（ながとも えいすけ）

株式会社東京証券取引所 常務取締役 最高自主規制責任者

1971年中央大学法学部卒業後、東京証券取引所に入所。上場部上場管理室長、国際部長、債券部長、総務部長等を歴任し、2001年11月に執行役員に就任。2003年には常務取締役、2005年より常務取締役兼最高自主規制責任者となる。

堀切 功章（ほりきり のりあき）

キッコーマン株式会社 常務執行役員 経営企画室長

1974年慶應義塾大学経済学部卒業後、キッコーマン株式会社に入社。国内営業、マーケティング担当を経て1995年プロダクト・マネジャーとして新商品開発に携わる。2003年執行役員に就任し関東支社長、経営企画部長を歴任し、2006年7月に常務執行役員に就任し、経営企画室、経理、情報システム、監査部を担当。

研究所レポート
創刊号

2007年2月発行

©編集・発行 プロネクサス総合研究所

株式会社プロネクサス

(旧社名 亜細亜証券印刷株式会社)

〒105-0003

東京都港区西新橋3-16-11 愛宕イーストビル

電話 (03)5777-3032

<無断転載・複写を禁ず>

研究所 レポート

プロネクサス総合研究所

株式会社プロネクサス

(旧社名 垂細亜証券印刷株式会社)

〒105-0003

東京都港区西新橋3-16-11 愛宕イーストビル

TEL : 03-5777-3032