

# 動き出す日本版SOX法

日本大学大学院 商学研究科教授  
金融庁企業会計審議会内部統制部会臨時委員

ほり え まさ ゆき  
堀江 正之



金融庁は、2008年4月から始まる金融商品取引法における内部統制報告制度（日本版SOX法）に関する基準を公表しています（本年2月に確定）。財務報告に関する内部統制の強化やリスク管理が要求されると、企業にとってはコスト面で大きな負担がかかることが懸念されます。先行する米国では、企業の競争力を阻害しかねないとして内部統制ルールを緩和する動きも見られます。今回は金融庁内部統制部会の臨時委員を務められた専門家を講師としてお招きし、基準のポイントや、わが国企業の対応等について解説していただきました。

本稿は1月23日に行われた第220回日本貿易会ゼミナール講演要旨を事務局でとりまとめ、講師のご校閲をいただいたものです。

## 1. プロローグ

### (1) 内部統制の欠陥に起因する事故事例

最初に紹介する事例は、業務委託手数料の過払分の返金を社員が着服したケースである。このように現金が横領できたということは、内部統制の不備である。不正が発見され、財務諸表上、着服された金額を貸借対照表の現金勘定から減らし、損益計算書に損失を計上すれば、財務諸表は適正に作成された、ということになる。しかし、当該着服が発見できないと、財務諸表の虚偽表示に帰結してしまう。

第2の事例は、営業部門の管理者が売上高を水増し計上したケースである。これまでの粉飾決算は経営者が主導するケースが多かった。最近では、管理者に厳しいノルマが課せられ、それを達成するために架空の売上を計上するとい

うケースも目立つようになってきている。プロジェクト間の売上収益の付け替えという内部的な会計操作も少なくないと聞く。このような内部的な収益の付け替えは、外部に公表する財務諸表では何の問題もないのだが、このような操作が行えるというのでは、内部統制に問題があると言わなければならない。

第3の事例は、会社の経営者が架空取引用の専用伝票を用意して、架空の品名で入力されたものを自動的に会計処理されるようにし、多額の売上高を架空計上したというケースである。手法の巧拙はともかくも、原理的にはシンプルな粉飾決算である。

また、現在、マスコミで騒がれている原材料の消費期限切れの事故の場合は、会社の品質管理の問題であり、直接的には財務報告に係る内部統制とは関係しない。しかし、期末の原材料の在庫管理から見ると無関係とも言えない場合がある。例えば消費期限が切れたものは、本来であれば、実在庫としても、また帳簿上も廃棄

処分扱いしなければならぬが、このあたりがどうなっていたのかという問題がある。

また、個人情報が入ったパソコンが盗まれた、あるいはアクセス管理に重大な不備があるといった場合、これは財務報告に係る内部統制とは無関係である。ただ、個人情報の漏洩が原因で損害賠償請求が起これば財務諸表に偶発債務として注記しなければならない場合もあり、また賠償金の支払可能性が高まれば引当金の計上が必要となってくる。このように、会社の中で行われている活動のほとんどは、直接、間接の形で、会計処理に関わってくる可能性がある。

## (2) 財務諸表の虚偽表示と内部統制

内部統制の欠陥が、財務諸表の重要な虚偽表示に結びつくかどうかということが、今回の制度対応の最も肝心のポイントである。

一般的に、財務諸表の虚偽表示の原因は、不正と誤謬に分けることができるが、誤謬よりも不正の方が内部統制での発見が難しい。不正は、何らかの隠蔽工作を伴うからである。また、不正には、経営者による不正と、管理者、従業員による不正があり、さらに、財貨の費消を伴う不正（横領など）と、財貨の費消を伴わない不正（会計方針の不当な変更による財務諸表数値の粉飾など）がある。

気を付けなければならないのは、例えば、3月末が決算日の会社で、4月の初めに実現した収益を前期の3月末に繰り上げて計上してしまうと、これは期間損益の適正表示を歪める経理操作となってしまうことである。架空の売上を計上したわけではないが、財務諸表の虚偽表示に該当する。

## 2. 内部統制報告制度の趣旨

### (1) 制度の趣旨

米国SOX法404条対応の事例紹介や、わが国を代表する大企業の先行事例が多く紹介されているが、今回の制度化の本来の趣旨は、むしろ比較的規模が小さい新興企業で、経営者が自社

の短期的な株価の値動きを気にし、しかもガバナンスが利いていない企業に網をかけることだと思う。このような会社の内部統制の重大な不備は、会社の存続にまで影響することが起こり得るからである。投資家保護というのはそういうことであろう。

しかし、中小企業にとって内部統制の整備は莫大なお金と時間がかかって大変だという声しか聞こえてこない。中小企業は、日本を代表する大会社と同じ内部統制を構築する必要はない。何億円もかかったという話ばかりに耳を傾けるのではなく、身の丈に合った対応をすればよいのである。金融庁も今回の基準で、内部統制を新しく作り直せとは言っていない。

また、この制度を形骸化させないために、監査法人による監査という規定を設けたのだが、これが裏目に出てしまい、「監査を通す」ためにどの程度の内部統制の整備が必要かという議論が起こってしまっている。ある小さな上場会社では、「監査法人の監査をパスする最低ラインの内部統制を探れ」というようなことを言い出す経営者まで出てきているようであり、本来の制度の趣旨から相当ずれてしまっている。

監査法人による監査のために、さまざまなことを文書化しておく必要があることは事実だが、監査のために文書化するというのではなく、業務プロセスに沿ってリスクの棚卸しを行い、それに対応するために不足している統制を洗い出す、そして評価の記録を証拠として残しておくという、ごく当たり前のことを求めているにすぎないのである。文書化は、目的でもなければ、ゴールでもない。

### (2) 内部統制制度の日米相違

米国では、経営者による評価範囲が非常に重くなり、また監査も厳格さを極めたため、企業への負担が重すぎるという反省が起きた。日本の基準では、当初より、徹底して評価範囲の絞り込みを行っている。米国でかくも評価範囲が重くなったのは、おそらく監査法人の監査のハ

ードルの高さの原因があったからである。だから日本では、会社の経営者には、もっと主体性をもって評価をしてもらうという考え方になっている。

また、米国では、同一の監査法人の中でも、財務諸表の監査を行うチームと、SOX法404条の内部統制に関する監査を行うチームが必ずしも同一でなかったりということもあり、結果として二重に監査コストがかかかったりするというケースもあったと聞いている。これについても、日本では、証拠の相互利用を含め、財務諸表監査との一体的実施となっている。「完全融合型」である。

さらに、米国では、内部統制の有効性と経営者評価の妥当性の両方について、監査法人が意見を表明するという方式であったが、今後は内部統制の有効性のみについての監査意見を表明するという形になるようとしている。それに対して日本では、経営者評価の妥当性について監査法人が意見表明するということになる点が大きな違いである。

このように、日本の制度は、米国SOX法404条の対応とは、大きく違う。わが国の場合、経営者評価にしても監査法人の監査にしても、ともに未経験の領域なので、どうしても先行する米国事例を規範にとらえ、また自らの責任の問題もあり、どうしても「重め、重め」になっている事実は否めないように思う。それだけに、常に、原点に立ち返って、この制度の趣旨を踏まえた対応が望まれるのである。

### 3. 内部統制評価の要点

#### (1) 制度対応は内部統制の一部

会社の経営者は、監査法人による監査の結果、不適正という評価を得ることに抵抗があるので、なんとかして監査を通そうと思ひ、非常に近視眼的な対応に陥ってしまうことが予想される。しかし、金融商品取引法が前提としている内部統制は、会計処理と財務報告に関わる内部統制に限定されているということを認識する必

要がある。内部統制の中のほんの一部分なのである。

購買、生産、販売、在庫管理、固定資産管理など、さまざまな業務プロセスがあるが、そこから会計処理を行うシステムにつながる内部統制に網を張るのが、今回の制度である。したがって、個々の業務プロセスはうまく統制されていても、そこからアウトプットされたデータを決算のためにパソコンなどで集計し直して財務諸表を作成する過程、あるいはプロセスやシステム間のつなぎの箇所の統制が要注意である。

今般の制度は、財務報告に関する内部統制として、非常に狭い範囲に適用されるものだが、長期的には、企業としての本来の大きな内部統制のあり方の中に、この仕組みを組み込んでいくという考え方で進めていくことが大切であろう。本来の内部統制は、資産保全やコンプライアンス、さらには業務の有効性や効率性の確保のために行われるべきものである。しかし、実際にこの制度対応で手一杯という会社は、まず財務報告に係る内部統制を法的な対応としてしっかりとしたものにし、これをきっかけとして、少しずつ本来のあるべき、もっと包括的な内部統制へと拡張していくという道筋で考えていけばよいのではないかと思う。

初年度に内部統制を確立してしまえば、2年目以降はメンテナンスだけ、つまり「形だけの」評価をしていけばよいというのでは、何のための内部統制か分からない。一番怖いのは、「適正な財務諸表は作れるようになりました。しかしそれだけで終わってしまい、重大なコンプライアンス違反によって会社が破綻してしまいました」という場合であり、それでは何のための内部統制か分からないことになってしまう。

#### (2) グループ子会社の内部統制

商社の場合は、連結子会社数も多く、しかも業種が非常に多岐にわたっている。さらに海外に子会社、支店などが多数あり、そのような海外子会社などの管理が最も難しい。

金融庁の基準では、売上高等の基準に基づく評価対象の絞り込みを許容しているが、財務諸表本体に与える影響という観点から見れば、売上高や資産総額などの大きいところから集めていけば、財務諸表の適正性という観点からは問題がなくなるかもしれない。しかし、このような量的な基準だけに目を奪われてしまうと、リスクが高い海外子会社が評価から漏れてしまう可能性がある。

教科書的には、連結グループとしての統一的な内部統制の基本方針を確立し、その業務プロセスのコントロールについても周知徹底すべき、ということになる。しかし、現実的には、文化も風土も違う海外の子会社や関連会社に対して、どのように本社の方針を浸透させていくかということ、極めて難しい問題だろうと思う。関連会社ともなれば、別に親会社があることさえある。

このような海外の小さな子会社で大きな不正が発覚して、それがマスコミにリークでもされれば、レピュテーションリスク（風評のリスク）も怖い。経営者が評価するのは、会計システムにつながる部分の内部統制だけなのだが、製品の品質管理などの問題が起これば、本来の筋から外れたところで、全社的な管理体制、内部統制はどうなっているのだと叩かれてしまう可能性もある。

### (3) 評価範囲の決定（絞り込み）方法

経営者評価範囲の決定に際しては、まずもってグループ企業全体（親会社、子会社、関連会社）を対象に、全体的な観点からスクリーニングをかけることになる。子会社については、実質支配力基準が適用されるから、持ち株比率が50%を割っていても連結範囲に含めなければならない場合があり、持分法適用会社も評価範囲に含まれる。

もちろん、この制度の趣旨から、決算・財務報告業務は、すべての事業拠点を評価の対象としなければならない。

次に、連結売上高等に占める割合が高い事業拠点から、おおむね3分の2までを絞り込む。さらに、その中でも、売上、売掛金、棚卸資産の3つの科目につながる業務プロセスに絞り込むという手順になる。したがって、在庫管理システムなども、棚卸資産科目につながっていると、関係してくるので気を付けなければならない。

そのほか、購買、生産管理、手形管理などについても、財務諸表の虚偽表示という観点からは注意を要するが、とりあえず最低ラインを探るという発想でいけば、業務プロセスの中で、売上、売掛金、棚卸資産の会計処理に関係してくる部分だけを対象に含めれば大きな問題はなくなる。しかし、一般的に、管理体制が脆弱な業務プロセスは、財務報告という観点から問題があることが多い。在庫管理が雑なのに会計処理につながる部分だけがしっかりしているとは考えにくい。

商社の場合、例えばデリバティブ業務を行っている事業所などは財務報告に関わるリスクが高い拠点となるが、そのほかにもリスクが高い海外の事業拠点の範囲をかなり広げて評価する必要があるかもしれない。

結論的に言えば、評価範囲の絞り込みについては、「狭く、深く」ではなく、「広く、メリハリ（リスクの大きさによる）を付けて」ということが望ましいのではないだろうか。

### (4) 監査法人との協議

日本でも公認会計士法が改正され、上場会社などの大企業については、法律上、監査証明業務とコンサルティング業務を同時に提供することができなくなった。しかし、監査には、「指導的機能」と称するものがある。監査過程で、もし内部統制に不備が見つかった場合、その時点で、監査法人は必ず当該不備などの問題を会社側に伝達するというルールになっている。このような指導的機能や、経営者と監査人とのディスカッションなどを、監査人との間のコミュニケーション機能としてうまく使うとよい。決

算日直前になって、監査法人から、ここに重大な欠陥があるなどと言われないようにすることであろう。

制度上は、やむを得ない合理的な理由があれば、決算日後に内部統制の不備を是正したことを経営者報告書に付記できるようになっている。また、組織の再編成などは、年度途中や決算日直前でも起こりうるので、このような事態の際には、評価から漏れた、あるいは合理的な理由により評価できなかったことを評価範囲の制約として記載すればよい仕組みになっている。

また、今回の実施基準には、「監査人との協議」というプロセスが盛り込まれている。その趣旨は、経営者評価の手戻りを防ぐための措置である。会社側で評価範囲を決定したのはよいが、後になってから重要な関連会社、事業所などが評価から漏れていることが分かり、決算日直前に監査法人からこれも評価範囲であるなどと言われても、新たに追加して評価することは難しい。したがって、監査法人との間で事前協議を行って、評価範囲を確定しておくというプロセスがあるのである。

#### (5) 内部統制の欠陥

米国グッドイヤー社は、SOX法適用の1年目に、経営者による評価報告書の中で、「会社は、技術および資金調達に関する情報において、一定の人物からのアクセス制限をしておらず、IT環境におけるアプリケーション統制に関する職務分離について有効な内部統制を維持していなかった」旨を開示している。このように、経営者がきちんと欠陥を開示すれば、「経営者による評価は適正である」という監査法人の監査報告書となる。自社の内部統制に重大な欠陥があるにもかかわらず、それを知りながら当社の内部統制は有効に整備、運用されているという「嘘の経営者報告」が行われると、監査法人の監査で不適正意見となるのである。だめならだめで、正直に申告することである。実務上は、

監査法人による監査でストップがかかるだろうが、公表される決算「数値」ではないから、大丈夫だろうなどという安易な感覚でいて、嘘がばれると、とんでもないことになる。

また、重要な欠陥に相当するかどうかに関連して、量的な重要性として、金融庁の実施基準では、連結税引前利益5%基準が挙げられているが、このグッドイヤー社のケースは、欠陥の「質的重要性」から判断し、開示された事例である。重要な欠陥に該当するかどうかの基準には、x%とか、xx円以上という量的な重要性と、質的重要性がある。内部統制の欠陥はおそらくほとんどの場合、質的なものとなるだろう。例えば、手形の管理に関する内部統制がうまくいっていないことがあったとしても、そこから虚偽表示の金額を推定することは現実には難しい。この場合は、最初に質的な判断がなされ、もし実際に不正な手形振り出しなどが起こったとき、量的基準によるふるいにかけてられるという形になるだろう。5%という量的な基準値が出ると、それだけが異様に脚光を浴びてしまうが、これはあくまで一つの目安にすぎず、なにより質的な重要性も合わせて考慮する必要がある。

## 4. 内部統制報告制度の課題と展望

### (1) 制度の誤解

SOX法404条の対応をめぐり、米国では、急激な揺り戻し現象が起きており、会社の負担を軽減することが求められている。これは、経営者評価の自主性を向上させるということで、監査法人の監査を一回切り離して、本当に必要な範囲の絞り込みを行い、必要な範囲で記録しておくということである。また、経営者の評価プロセスの監査を免除して、内部統制の有効性についてのみ監査するという流れになっている。

わが国の現状とは言えば、リスクと必要なコントロールが記載されているチェック・ボックス型のリスクコントロール評価シートが蔓延<sup>まんえん</sup>してしまっている。大きい会社になると、これを、

何千枚、何万枚も作ると言われている。そして、チェック欄を一つずつ潰<sup>つぶ</sup>していくことが内部統制を評価することだという誤解が生じてしまっている。

日本では「監査が通る」という表現があり、監査や評価が行われているときだけよい子になってしまう傾向がある。また、四大監査法人によって監査のやり方が微妙に違うからといって、コンサルティング会社が、これに沿ったコンサルティングを行うなどというのも本末転倒である。

「内部統制評価＝文書化」という誤解が生じてしまっているが、なぜ文書化するのかということをも根本的に考える必要があると思う。金融庁の基準が求めているのは、評価を行った結果を記録として残しておけということだけなのである。誰が、いつ、どのように評価して、その結果どうだったかということの証拠として記録に残すのである。その意味で、しごく当然のことを求めているにすぎない。

## (2) わが国に内部統制報告制度は根付くか

内部統制報告制度では、過剰なコストがかかる割に、効果が見えないということが問題として挙げられている。講習会などでは、内部統制は予防機能が重要であると説明してくれる。事実、米国SOX法404条対応でも予防を重視する傾向にある。しかし、予防の比重が高くなると、事故が起きにくくなり、損失も表面に出ず、水面下に潜ったままになり、効果が分かりにくくなる。言うまでもなく、この統制を採用したから、xxx円の損失が回避できた、ということを実証することはできない。このことが効果の分かりにくさとなって現れている。

また、統制されるのは、意思と感情を持った生身の人間であることも考えておく必要があるだろう。かつてセコムの飯田最高顧問が、日本経済新聞の夕刊の「こころの玉手箱」というコラムに書いていたが、日本警備保障が創業4年目のときに、ガードマンが6件立て続けにデバ

ートに泥棒に入り、新聞はガードマンが泥棒をしたと書き立て、会社の存亡が危うくなった。コンプライアンスや法令遵守、社内教育だと、いくら口で言っても有効ではなかったという。経営者と管理者などの会社の上層部の人間が襟を正さないと、不正は絶対になくならないというのが彼の趣旨であった。経営トップがまず襟を正す。そしてその姿勢を組織の末端までいかに浸透させるかに尽きる。内部統制で対処できるのは、不正の「動機」ではなく、不正の「機会」だけなので、経営者と従業員の統制意識の問題ということを常に考えておく必要があるということだろうと思う。

## (3) チェック・ボックス・アプローチの怖さ

先に、チェック・ボックス型のアプローチが蔓延<sup>まんえん</sup>していると述べたが、その弱点は十分に認識しておく必要がある。このアプローチだと、どうしても評価が形式的になってしまうのである。それだけではない。一歩間違えると、業務の本来の目的と反対の方向に行ってしまうのである。

私が勤務する大学でも、研究費の不正支出防止が大きな課題になっている。どこの大学でもそうだろうが、研究費として決済できるのは当該研究に直接関係する支出に限るという運用規定がある。しかし、この規定への形式的準拠だけを厳格に推し進めると、研究目的の達成にブレーキがかかってしまうというケースが生じ得る。

例えば、ある教員が「内部統制監査における新しい手法の研究」というテーマで研究を進めると仮定しよう。そのとき「内部統制」というタイトルが付された書籍の購入は問題なくパスする。研究テーマに「内部統制」という言葉が入っているからである。しかし、すでに書籍となって刊行されているものから新しい知見を得ることはできないだろう。そこで「新しい」手法の研究というのだから、既知の知識に縛られず、違った角度からのヒントを得るために漫画

本を購入したいと言ったら、とんでもないということになってしまいうだろう。内部統制というタイトルが付された書籍の購入よりも、研究目的に直接役立つかもしれないにもかかわらずである。これがチェック・ボックス・アプローチに盲目的に従うことの怖さだと思う。

#### (4) わが国の制度、基準の弱み

わが国の制度や基準には、PDCAサイクルに基づいて内部統制の水準をスパイラルアップしていくという発想がないこと、そして経営者による評価には「白か黒か」しかないということがある。

今回の財務報告に関する内部統制は、会計というある意味、狭い世界を前提としている。それだけに、財務諸表は正しく作られるようになったが、その結果、会社がおかしくなったという事態は絶対に避けなくてはならない。

概念的には、「財務報告に係る内部統制」があれば、「財務報告に係らない内部統制」があるはずだが、この切り分けはリングを2つに割るようなわけにはいかない。財務報告に係る内部統制だけを切り出して、皿の上のせるようなわけにはいかないのである。内部統制というのは、いろいろな構成要素がお互いに影響し合っていて、全体として機能するものであるということ認識しておく必要がある。業務プロセスのレベルで見れば、業務の有効性目的と、適正な財務報告目的とは決して無関係ではない。

また、リスクというのは、あるリスクが引き金となって、次々に連鎖し拡大していくという性質をもつ。システムへの不正侵入の発生可能性などを定量モデルによっていかに厳密に測定しても何の意味もない。会社にとって怖いのは、それによって業務が停止したり、機密情報が漏洩し、会社の評判を大きく落としてしまうことであろう。そこを評価しなければ、リスクを評価する意味はないのではないだろうか。

かつて、あるメーカーで、顧客からの苦情が原因で、オペレーターと顧客との間で喧嘩になったことがあった。その内容がネット上に流れ、ついには経営トップがテレビの前で頭を下げるという事態にまで発展した。このオペレーターは、自分のしたことが、よもやそのような事態になるとは思ってもみなかったと思う。このように、リスクというのは玉突きが起こるので、そもそも理論的には「リスク評価シート」などという紙一枚に書き表せるものではないのである。

## 5. 結び

事故が起こると、企業の経営者は、今後、内部統制の再構築を行い、監査部員も増やすと言う。おそらくこのようなことだけで物事は改善しない。意識改革、体質改革を行うと言っても、言うはたやすいが、どのように行うのか、実際に組織の中において統制される側に立って見ると、その難しさがよく分かる。

本来は、リスクがあるから内部統制が必要なはずである。リスクは、時間の経過とともに変化し、経営環境が変われば変化する。リスクが変化すれば、統制もまた変わらなければならない。だから、その状況を監査という第三者チェックによって確かめる、というのが本来のあり方のはずである。

しかし、現状は、監査を通すことがまず先にあり、監査のために内部統制を構築し、さらにそのためにリスクを洗い出しているというようなことがないだろうか。これでは、まったくもって論理的順序が逆になっている。

内部統制評価制度の導入は、業務プロセスを見直し、再整備する絶好のチャンスだととらえて前向きに取り組まれたらよいと思う。そして、もっと自信をもって取り組まれたらいいかがだろうか。内部統制は、誰のためでもない、会社のためにあるのだから。