

第 1 章 内部統制の展開——概観

1 内部統制をめぐる大きな流れ

内部統制とは、端的に言えば、企業組織・事業組織における「経営・管理」(management)と「業務」(operations)に対する制御装置である。内部統制とは、「経営すること」・「業務を遂行すること」そのものではなく、正しい、適切な経営や業務遂行ができるように、企業組織・事業組織のあらゆる階層に属する人間の行為に対して、事前に、行為を遂行する段階で、そして事後に働きかける制御機能である。「内部統制」についての学術的な考察は「第3章 内部統制概念」で行うことにして、それまでの間は、そのような意味で「内部統制」を受け止めていただきたい。

わが国のバブル経済が崩壊してはや15年になる。その後遺症に悩むわが国企業社会の再生を目指して、さまざまな試みや改革が行われている。そして、そのための歩みのなかで、次々と新しい用語が登場し、あるいは、これまでともすれば軽視されがちであった用語が表舞台に登場するようになった。たとえば、「ビジネス・プロセス」・「IT革命」・「時価会計」・「コーポレート・ガバナンス」・「社外取締役」・「監査委員会」・「リスク・マネジメント」・「企業価値」・「企業ブランド」は、その代表であろう。そして、かかる用語のなかに、本書が考察する「内部統制」(internal control)がある。

についての経営者自らの言明（宣誓書）

- ② 外部報告を目的にした内部統制報告書の公表の義務づけ
- ③ 上記の内部統制報告書において対象とする内部統制の範囲の限定
- ④ 公認会計士による内部統制報告書の信頼性についての保証

が制度的に確立されたのである。そして、このような一組の内部統制報告実務の劇的な誕生の基礎にあったものが、COSO 報告書である。その意味で、COSO 報告書は、内部統制についてのこれまでの一連の展開のなかで、最も重要で最も影響力のある報告書となった。また、2004年9月にCOSOより公表された *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* は、COSO フレームワークを尊重しながら、そのリスク・マネジメントへの応用を提示したものである。

3 内部統制の多面的意味

内部統制のもつ意味は関係者によって異なる。詳細な議論に入る前に、ここでは、内部統制のもつ意味をできるだけ多面的に考察することにしたい。図1-1は、内部統制のもつ多面的な意味を図示したものである。

内部統制と財務諸表監査——公認会計士にとっての意味

公認会計士は、財務諸表監査の枠組みのもとで、内部統制への関与を傾斜的に強めている。財務諸表監査に従事する公認会計士にとって、内部統制はさまざまな意味を有しているが、ここでは、特に重要で本質の異なる2つの意味を取り上げる。詳細については「第10章 内部統制と公認会計士監査」を参照されたい。

第1は、試査判断における内部統制の意味である。試査範囲の決定に被監査会社の内部統制の信頼性についての監査判断を反映させるという考え方は従来から採用されてきたが、この関係は現在「監査リスク・アプローチ」と

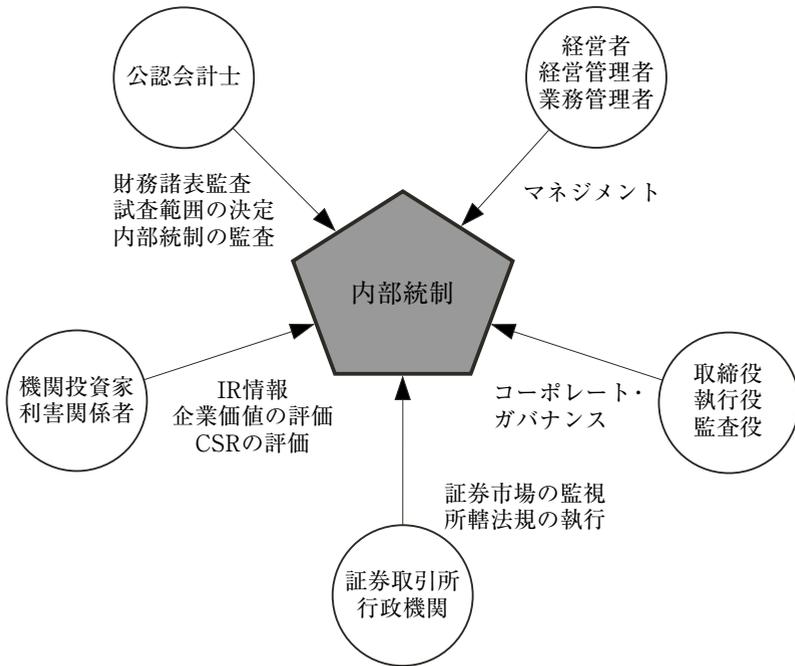


図 1-1 内部統制と企業関係者

いう考え方のもとに定式化されている。もちろん、監査人による試査範囲の決定は内部統制の信頼性の程度によってのみ決定されるものではないが、被監査会社の取引規模の拡大や取引の複雑化によって、内部統制に依拠しない財務諸表監査は監査技術的にほとんど不可能である、といえるまでの関係に至っている。

第2は、財務報告に果たす内部統制の重要性に鑑み、財務諸表監査の枠組みのなかで、公認会計士が被監査会社の内部統制について保証（監査）を提供するという関係である。具体的には、経営者に財務報告にかかる内部統制の機能状況についての言明を義務づける一方、公認会計士に対してはかかる言明の信頼性を財務諸表監査の枠組みのなかで保証するという関係であって、米国企業改革法第404条によって制度化された新しい内部統制報告実務

第 2 章 企業経営を支える基本的な仕組み

内部統制そのものについての概念的な理解に入る前に、企業経営を支える基本的な仕組みとしてなにがあり、また、かかる仕組みと内部統制がどのように関係するかについて概括的な考察をしておきたい。これが本章の目的である。

営利を追求する会社形態の代表である株式会社は、イギリスの会社史上、「コマンダー」、「制規会社」、そして東インド会社に代表される「合本会社」を経て、数次にも及ぶ自己改革を通じて今日の株式会社形態に到達した。もちろん、同じ株式会社といっても、その構造や仕組みは国によって必ずしも同じではない。

経済発展の歴史は、まさに、株式会社の歴史でもある。いずれの株式会社も永続企業を標榜するものであるが、経済環境の変化、法規制の変化、技術革新、顧客ニーズや市場の変化、経営者の不正、労使紛争等、さまざまなリスクにさらされ、これを永続的に発展・維持させることは容易ではない。一時栄華を極めたイギリス東インド会社（1600年12月31日設立）でさえ、1858年には¹⁾、その長い歴史に幕を下ろした。アダム・スミス（Adam Smith）は、すでにその著『国富論』（*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776）において、株式会社なる会社組織のもつ限界——コーポレート・ガバナンスの脆弱性——をすでに見抜いていた²⁾。

にもかかわらず、株式会社制度は発展してきた。さまざまなビジネス・リスクに対応しつつ事業拡大を可能にする会社形態として、株式会社は最も優れていたからである。これまで内外で明らかにされた経営の失敗の背景には、その多くの場合、脆弱なコーポレート・ガバナンスの存在が指摘されている。強固なコーポレート・ガバナンスを確立することなしに、企業の存続や継続的發展を達成することはできない。コーポレート・ガバナンスが現代の企業経営において枢要なテーマとなっているのは、そのためである。

企業経営を支える仕組みは、コーポレート・ガバナンスだけではない。企業経営は、企業戦略や事業計画を立案・設定し、執行し、その結果を測定・評価し、さらに、その結果に基づいて、経営や業務のあり方を改善していく、という一連のシステムとして構築されなければならない。これをマネジメント・システムという。もちろん、どのようなマネジメント・システムを構築するかは、執行の長たる社長³⁾（最高執行責任者）の判断による。また同時に、それは、業種、企業規模、会社組織、利用可能な企業資源等によっても異なる。さらされているビジネス・リスクが企業によって異なるからである。

絶えず変化し続ける外部環境と内部環境のもとで、経営者が戦略的でありながら慎重で、かつ、市民社会の一員として健全な企業経営を推進するには、経営全体の健全性を組織的に下支えする仕組みが不可欠である。自然人は、

1) イギリス東インド会社がいつ消滅したかは、終末の悲しさで、必ずしも明らかではない。本書では、解散決定された1858年を採用しているが、1874年までその「外郭」は残っていたとする研究（西村孝夫『イギリス東インド会社史論』改訂版 1966年 啓文社 309頁）もある。また、1870年まで帳簿が作成されていたとする研究（茂木虎雄『イギリス東インド会社社会計史論』1994年 大東文化大学経研叢書11 大東文化大学経営研究所 18頁）もある。

2) 大河内一男監訳『アダム・スミス 国富論Ⅲ』1978年 中央公論社 中公文庫 82-109頁。

3) 現行商法が認めているコーポレート・ガバナンスの態様によって、社長は「代表取締役社長」の形を採る場合と、「代表執行役社長」の形を採る場合がある。特別の限定がない限り、本書では、社長は双方を意味している。

自己の行動を自分の判断で律し制御することができ、また、そうすることが求められている。しかし、自然人ではない会社（法人）は、こうした仕組みなしに、自己の行動（経営・業務執行）を律し制御することはできない。それゆえ、このような経営を支えるインフラの仕組みは、基本的には、業種や企業規模等にかかわらず、いずれの企業においても必要なのである。これが本書の主たる関心である**内部統制**である。

もし業種や企業規模等によって経営の仕組みに違いが出るとすれば、かかる仕組みの複雑さであろう。本書では、企業経営を支える基本的な仕組みとして、以下の3つ——今後の議論のために、それぞれの仕組みを図示する場合に色分けをすることに——を識別する。問題は、これらの仕組みの相互関係をどのようなものとして理解するかであるが、これがなかなか簡単ではないのである。

- コーポレート・ガバナンス
- マネジメント・システム
- 内部統制

1 コーポレート・ガバナンス.....

経営を支える第1の仕組みは、企業の経営——執行・監督・監査——を担う機関のあり方とその機能状況を意味する**コーポレート・ガバナンス**である。

コーポレート・ガバナンスとは、会社が目標とする基本的な経営理念・企業経営のあり方・経営基本戦略（以下、コーポレート・ガバナンスの理念または理念と称する）の決定、それを実現するための経営の基本的な仕組みや体制、およびその機能を包含する概念である。もちろん、コーポレート・ガバナンスの視点は、企業の実質的所有者であり、究極リスク負担者である株主におかれていなければならない。

座——鳥瞰図——が具体的な形で示されたからである、と考える。それが図3-2である。

2 COSO フレームワークの特徴

COSOが提示した内部統制の第1の特徴は、**従来の経営者の視点に加えて、株主の視点を取り込んだ内部統制を展開していること**である。内部統制システムを構築する実質的な最高責任は、執行の長たる社長（最高執行責任者）にあることは当然であるが、その内部統制を企業組織の外から——すなわち株主の視点から——とらえていることである。このことは、上記の定義における「内部統制は、……事業体の取締役会、経営者、および他の人々によって遂行されるプロセスである」という部分に示されている（傍点の部分に注意）。COSOが示した内部統制は、その意味において、経営者が従業員の従事する業務を監視・監督するための手段という従来の視点と、その経営者自身も内部統制の枠組みのなかで取締役会による監視・監督を受けるという意味において、内部統制の対象から逃げることはできない、という新たな視点とを止揚した概念であることを意味している。

COSO フレームワークは、とりわけ取締役会の機能状況をそれ自身のなかに取り込むことによって、企業経営におけるコーポレート・ガバナンス・レベルの議論を取り込むこととなった。COSOの内部統制概念を理解するうえで最も重要な点である。もっとも、この場合において注意を要するところは、COSO フレームワークは英米型のコーポレート・ガバナンスを前提にしているという点である。したがって、COSO フレームワークをわが国のコーポレート・ガバナンスとの関係で理解する場合には、とりわけ監査役会（監査役）の機能状況を内部統制との関係においてどのように理解するかが問題となる。わが国における内部統制に関するこれまでの議論では、この問題はほとんど真正面から取り上げられてこなかったように思われる。

第2の特徴は、**内部統制を、取締役会を含むすべての経営・管理活動に従事する人々が遂行するプロセス**として理解していることである。このことは、企業組織内において、企業経営、経営管理、そして業務管理に参与しているすべての人間が、企業内に構築された内部統制システムに対して、それぞれの職位に応じた責任を負っていることを意味している。取締役会の構成員である取締役、執行の長である代表取締役（執行役）社長、執行役はもちろんのこと、部長（マネジャー）・課長・特定の業務責任者がそれぞれ関与する「監督」、「執行」、そして「監査」を通じて、内部統制システムの維持と強化に責任を負っているのである。残る問題は、コーポレート・ガバナンスの構成員である監査役と内部統制との関係である。この問題はわが国固有の内部統制の議論であるので、そのための切り口を「第4章 内部統制・企業経営・コーポレート・ガバナンス」において示すことにしたい。

公認会計士も、被監査会社の内部統制システムの有効性に対して大きな関心を有している。とりわけ、監査リスク・アプローチのもとで、「統制リスク」の評価を慎重に行わなければならない公認会計士にとって、内部統制システムの信頼性の程度は監査計画の編成（とりわけ試査範囲の決定）に影響を与える重要な関心事である。統制リスクを評価する過程で、公認会計士は、被監査会社の内部統制システムについて、さまざまな弱点や問題点を検出するであろう。かかる内部統制上の問題点（弱点）を経営者に指摘・報告することは、彼らの職業専門家としての職業上の義務であるが、このことは公認会計士が被監査会社の内部統制システムの構築に対して責任を負っていることを意味するものではない。この点は誤解してはならない。

第3の特徴は、**内部統制を、取締役会を含むすべての経営・管理活動に従事する人々が遂行するプロセス**として理解していることである。このことは、COSOが内部統制を、単に、組織や制度といった仕組み、あるいは手続・規程といった人間の行為を規制・監視する手段と理解するのではなく、それらに参与（関係）する**人間の行為のプロセス**——あるいは、**仕組みや手段の機**

第 4 章 内部統制・企業経営・ コーポレート・ガバナンス

COSO フレームワークが提示されて以来、内部統制に関心をもつ人々の間に、「内部統制とコーポレート・ガバナンスとはどのような関係にあるのか」・「内部統制とマネジメントとはどのような関係にあるのか」・「内部統制とリスク・マネジメントとはどのような関係にあるのか」、さらには「内部統制と ISO 認証取得とはどのような関係にあるのか」等の疑問が起こってきた。

この疑問に対して、「内部統制とコーポレート・ガバナンスはコインの表と裏の関係にある」とか、「マネジメントは基本的には執行であるが、内部統制は執行そのものではなく、制御機能の状況である」とやや曖昧に答えることは可能である。確かに、内部統制、コーポレート・ガバナンス、およびマネジメントは相互に結びついており、両者を切り離して考えることはできない。本章では、これからの議論の前提として、まず、企業経営の仕組みにおける内部統制とコーポレート・ガバナンスとの関係を明らかにしておくことにしたい。

1 コーポレート・ガバナンスとその態様

「コーポレート・ガバナンス」という用語に学問的、社会的な関心が注が

れて久しい。しかし、そこでの議論を概観すると、「経営の仕組みのあり方」自体を問題としている場合（「外郭」や「器」の議論）もあれば、ある特定の型のコーポレート・ガバナンスを前提として、その機能状況を企業全体としていかに高め、確保したらよいかという、ソフトな議論（「機能状況」の議論）もある。

「経営の仕組みのあり方」は、「外郭」や「器」の構築に関するハードな議論と関係する。わが国では、商法学者が主として関与してきた領域である。平成14年商法改正で、従来のコーポレート・ガバナンスの型に加えて、英米型を取り入れた新しいコーポレート・ガバナンスの型が導入された。それは従来型（監査役設置型）のコーポレート・ガバナンスの有効性を疑問視する声がある。

一方、「経営の仕組みの機能状況」は、選択されたコーポレート・ガバナンスの型を所与にして、執行の長たる社長が十分に機能する経営の仕組みをどのように構築したらよいか、という問題である。そして、その問題こそが、近年、わが国の企業社会への啓蒙が急速になされている「内部統制」である。コーポレート・ガバナンスと内部統制とは、コインの表と裏の関係にあるといわれる。また、内部統制概念が、従来のそれと異なり、コーポレート・ガバナンスとの接点をもつに至ったことが、企業経営に果たす内部統制の役割を格段に引き上げた、ともいうことができる。このような内部統制に対する意識革命を引き起こしたものこそ、第3章において考察したCOSO報告書 *Internal Control – An Integrated Framework* (1992) にほかならない。

コーポレート・ガバナンスなる概念は、かように多面相である。コーポレート・ガバナンスのいずれの^{さう}相を取り上げるにせよ、この概念をおさえる場合の基本的な視点は、いうまでもなく、株主の視点でなければならない。もちろん、この視点を基軸にして、他の視点（従業員やその他のステークホルダーの視点）を加えることも可能であるが、基本的には、株主でなければならない。それこそ、株式会社経営の原点であるからである。資本と経営の分

離が進んだ公開企業では、資本家たる株主が直接経営に従事するとは限らない。それゆえ、企業経営に従事する者は、常に、株主の視点から企業経営全体を取り仕切ることが求められる。この株主の視点こそが、なによりも先に、コーポレート・ガバナンスのあり方に反映されなければならない。

要するに、コーポレート・ガバナンスとは、株主価値（企業価値）の最大化を目指して経営者（執行）が取り組むべき企業経営のあり方について、取締役会が方向づけを行っただけで、経営者の業務執行を取締役会（監督）と監査役会（監査）がそれぞれの視点で監視・助言をする仕組みと考えることができる。

2 経営という行為の概念的枠組み

経営とは、コーポレート・ガバナンスを構成する会社機関に就任した者が遂行する職能（行為）を総称したものであり、それは、次の3つの行為からなる複合概念である。

執行：法定事項・定款で定められた事項，その他「コーポレート・ガバナンスの理念」を具体的な事業計画として策定し，それを具体的な職務*または業務*として実施に移すこと（execution）……経営執行

監督：上記の職務（業務）執行に関連して，しかるべき地位の者が業務執行の当事者に対して，必要な助言・指示，そして時には命令を与えること（supervision）……経営監督

監査：上記の職務（業務）執行の状況とその結果の適否を確立（合意）された規準に基づいて評価し，その評価結果を監査の依頼者に報告すること（audit）……経営監査

第 8 章 内部統制と商法

1 内部統制概念が法的に認知されるまで——概観

内部統制に対する認識が急速に高まっている。また、内部統制システムを社内に構築し、それを有効な形で維持することは、取締役（執行役）の職務の遂行である、との理解が広まっている。しかし、内部統制概念がわが国にはじめて公式に紹介されたのは、証券取引法監査実施のための制度上の準備の一環として、経済安定本部・企業会計基準審議会が『監査基準』・『監査実施準則』を公表した1950年7月14日であるが、内部統制概念が法的認知を初めて受けたのは、1997年12月8日における大和銀行株主代表訴訟担保提供命令に対する即時抗告事件（大阪高裁）における決定である。

戦後から現在に至るまで、企業不祥事は跡を絶たない。そして、その内容をつぶさに検討してみると、内部統制の不備や機能不全がその原因であった場合が非常に多い。しかし、こうした企業不祥事や経営不祥事が「内部統制」という視点から分析・反省されることはほとんどなかった。「内部統制」という概念が、主として会計関係者の段階にとどまり、法曹界を含め一般マスコミには十分に浸透していなかったからである。むしろ、それに代わって、「社内の管理体制」、「社内の監視体制」や「社内体制」といった用語が用いられていた。徹底的な文献調査をしたわけではないが、「内部統制」に代わ

こうした用語は、たとえば1991年11月28日の日本ケミファデータ捏造事件（「社内の管理体制」：東京高裁平元（ネ）四一一号・五八七号¹⁾）や1994年12月20日の佐世保重工業退職慰労金支給・一部役員による横領事件（「社内監視体制」：東京地裁平三（ワ）第一二九〇〇号，平四（ワ）第八四五三号²⁾）において言及されている。

バブル経済の崩壊過程で、またその後遺症として、日本を代表する一流の公開企業において、さまざまな内部統制の機能不全を原因とする企業不祥事や企業事故が多発している（付録：CD-ROMを参照されたい）。そして、かかる企業不祥事のなかには、訴訟の対象となり、取締役や監査役の義務違反が法的に糾弾され、あるいは、現在においても、かかる法的糾弾が進行中のものもある。そのなかで、内部統制の法的認知という観点から特筆すべき司法判断は以下の3つである。

① 1997年12月8日 大和銀行株主代表訴訟担保提供命令に対する即時抗告事件における決定（大阪高裁）：

1) 日本ケミファデータ捏造事件では、データ捏造にかかる取締役の第三者責任（商法第266条ノ3）が問われた。第1審では、データ捏造等の不正を防止できるだけの内管理体制があったとは認められないとの理由で有責となったが、高裁では、新薬開発管理体制が世間一般のレベルと同等である、と認定されて免責となった。高裁判決は次のように述べている。

「前記トスカーナ、シンナミン等に関する件が表面化したのは本件のデータねつ造が発覚したことが契機となったものであって、…。控訴人（代表取締役一著者注）が立場上そうした行為がなされたことを知っていたと認めるに足る証拠もない。新薬の開発に当たり、データねつ造等の不正が行われず又は右不正を看過しないよう社内の管理体制——内部統制にほかならない（著者挿入）——を整備すべきことは当然であるが、一般的な製薬会社の組織として、控訴人会社の当時の新薬開発管理体制がねつ造等防止の点で同業の他社に比べて特に劣っていたと認めるに足る証拠はない。したがって、他に特段の事情の認められない本件においては、控訴人会社の開発部門で本件のデータねつ造が行われ、社内的にこれを防止又は発見できなかったことについて、代表取締役たる控訴人に職務執行上の重大な過失があると認めることはできない。」

の関心は、内部統制報告書の信頼性をいかに担保したらよいかであり、具体的には、会計プロフェッションによる関与を求めるものであった。

SECによる度重なる要請にもかかわらず、会計プロフェッションの反応は冷ややかであった。また、内部統制報告実務に対する会計プロフェッションの関与に正面から反対した有力な会計学者³⁾も登場した。会計プロフェッションのあり方を論じた重要な報告書⁴⁾において、かかる関与が再三勧告されたにもかかわらず、会計プロフェッションは動くこうとしなかった。そのような状況のもとで、エンロン事件が起こった。

現在、アメリカでは、内部統制報告実務が大きく変わろうとしている。この実務は米国企業改革法のなかに完全に組み込まれ、連邦証券諸法適用会社に対しては、原則として、内部統制報告書の作成と会計プロフェッションによる内部統制報告書の監査が義務づけられることとなった。内部統制報告書において取り上げられる内部統制の範囲については指針が示され、かつ、内部統制に関する公認会計士の監査意見の文言・記載場所等を定めた関連通達も公表された。2004年は、その意味で、内部統制報告実務の新しい夜明けの年である。と同時に、監査報告書実務を含め、この内部統制報告実務が今後どのように展開されていくのか、アメリカの経営者と会計プロフェッションは大きな実験を行うこととなった。

3 わが国における内部統制の開示実務

内部統制についての本格的な開示や公認会計士による内部統制の監査は、わが国においては、まだ相当先の話であるかもしれない。内部統制についての開示は、少なくとも2004年3月31日現在に関する限り、アメリカの状況

3) Wallace, A. Wanda, "Internal Control Reporting—950 Negative Responses," *The CPA Journal* (January 1981), pp. 33-38.

4) 「第10章 内部統制と公認会計士監査」の脚注1)を参照のこと。

に比べて遅れている。もっとも、比較できる状況にはない、と述べた方が適切であるかもしれない。少なくとも著者の手許にある資料による限り、わが国の企業社会において、企業の内部統制の状況について、部分的なものであれ、開示がなされた例は非常に限られている⁵⁾。

残念であるが、内部統制の開示に対する経営者の認識は、全体として極めて低い。また、かかる開示を行うための情報媒体側での議論——すなわち、有価証券報告書において行うのか、財務諸表において行うのか、あるいは営業報告書において行うのか等——もこれまでほとんど行われたことはない。しかし、証券取引法適用会社（証券取引法第24条第1項）の範囲内ではあるが、2004年4月1日以降開始する事業年度から、有価証券報告書における「コーポレート・ガバナンスの状況」の一部として、「内部統制システムの整備状況」についての記載が義務づけられることとなったこと（**内閣府令第28号***）は、将来における本格的な内部統制報告実務の導入に向けての大きな前進であろう。もっとも、この種の情報開示が本質的に求められるのは営業報告書ではないか、とさえ思われる。内部統制情報の開示は確かに重要な投資情報の1つではあるが、それ以前に、経営者の株主に対する受託責任の遂行に関する情報であるからである。

内部統制は企業経営を支えるインフラの1つである。しかし、わが国では、内部統制の開示に関する社会的認識が十分に広がっているとはいえない。

また、内部統制報告実務を制度化するうえで不可欠な内部統制システムそのものについての理解も、十分に共有されているとはいえないように思われる。次に、この点を有価証券報告書と営業報告書においてなされた内部統制システムに関する開示調査を基礎にして、わが国における内部統制報告実務

5) ヤクルト本社の事例は、デリバティブ取引に関する内部統制ではあるが、経営者が当該内部統制の状況を、しかも、財務諸表の脚注のなかで行った極めてまれなケースである。しかし、残念なことに、この開示に書かれていることを無にしてしまう副社長独断によるデリバティブ取引巨額損失事件が1998年に発覚した。

の現状と問題点を明らかにすることにした。

有価証券報告書に開示された内部統制システム情報の現状

内閣府令第28号は、2004年3月31日を決算日とする事業年度から、有価証券報告書に、

- ① コーポレート・ガバナンスの状況
- ② リスク管理
- ③ 企業の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況について
の経営者による「討議と分析」(MD & A)

を記載することを求めた。これら3種類の開示は一括して行うこととされ、その一部を経営者が選択することはできない。

表11-2は、東証第1部に上場している企業(2004年3月31日決算会社に限定)の有価証券報告書に記載された「コーポレート・ガバナンスの状況」に関連して、内部統制システムに関する記載の状況とその傾向を調査し、その結果を要約したものである⁶⁾。現在の内部統制報告実務に関して、次のような一般的な状況を指摘することができる。

第1は、**内部統制システムそのものについての理解がほとんど各社各様であったこと**である。このことは、内部統制そのものについての共通的理解がわが国の企業社会においてはいまだ確立していないことを意味している。最も大きな障害は、「コーポレート・ガバナンスとの関係で、内部統制システムをどのように説明したらよいか」という原点が各社において揺れていたことである。この問題は、これまで学問的に十分整理されたことがないため、コーポレート・ガバナンスとの関連において、内部統制システムについてさまざまな説明が登場したのは、やむを得ないことかもしれない。

注目すべき点は、**会社機関(取締役会と監査役・監査役会あるいは執行**

6) ここに言及された「有価証券報告書調査」の内容については、第3章(脚注10, 69頁)を参照されたい。

構築することは、現代企業にとって急務であり、企業防衛という視点からも必要である。というのは、老舗企業、名門企業や業界でのリーダーシップを取るような企業においてさえ、内部統制システムの機能不全に起因した企業不祥事や重大事故が絶えないからである。内部統制システムの機能不全が、万一名門企業や一流企業あるいは取引規模の大きな企業で生じた場合の負の社会的影響は甚大である。いずれにしても、油断と慢心は禁物である。

問題は、企業経営において、有効に機能する内部統制システムをどのようにして構築したらよいか、という問題である。そして、それには、なににも増して、内部統制システムに対する意識を全社的に高めなければならない。誰が最初にそのような意識を高めるべきであるのか。いうまでもなく、社長（最高執行責任者）であるが、理想的には、取締役会からの強い支持と支援が与えられるべきであろう。

内部統制システムを構築するということは、優れて人間的な問題である。というのは、どのような内部統制システムを構築しても、それを動かすのはほかならぬ人間であるからである。内部統制システムの構築は急がなければならない。「内部統制システムを構築する」ということは、どういうことを意味しているのであろうか。また、そのための道順をどのように考え、設計したらよいのであろうか。本章では、内部統制システム構築の問題を考察することにしたい。

2 内部統制システムの構築に向けたリーダーシップ

内部統制システムの構築とは、**企業経営および業務管理の領域において、内部統制システムに対する意識を全社的にどのように高めつつ、有効に機能する内部統制システムを全社的に整備・運用するか**、という問題である。そして、そのためには、**内部統制システムの構築に向けた取り組みを執行の長たる代表取締役社長（代表執行役社長）が経営意思決定することが必要であ**

る。そして、理想的には、取締役会において「コーポレート・ガバナンスの理念」として経営意思決定することである。それゆえ、内部統制システムの構築とは、たとえば経営管理者のレベルにおいて、業務規程を策定し、その運用を厳格化すれば足りる、という問題ではない。この点は、誤解してはならない。

重要なことは、いずれの会社においても、自社の内部統制システムを過信せず、人間の構築した仕組みは、それがたとえ内部統制システムであれ、故障したり、周囲の環境変化に適合せず十分に機能しなくなる危険性——すなわち、**内部統制リスク**¹⁾——があるとの認識を全社的に共有することである。そして、この認識の共有に成功したかどうか、現実には、内部統制システムの構築に向けた取り組みの出発点となる。

内部統制システムの構築は、基本的には、企業の側で自主的に取り組むべき問題である。経営コンサルタントや監査法人等にアウトソーシングしなければできない、という問題ではない。日々の経営や業務に従事している者が当該経営や業務に対する内部統制システムを構築できないことはないからである。ただ、米国企業改革法第404条適用会社のように、内部統制システム（財務報告領域を対象とする）の機能状況についての経営者の言明が義務づけられ、かつ、当該言明に対して公認会計士による監査が求められている場合には、当該領域に対する内部統制システムの構築について、外部専門家の支援を受けるべきであろう。また、コンピュータ・システムとか金融商品取引等に対する内部統制システムのように、特に高度な専門的技術が必要とされる場合にも、外部の専門家の利用は有効なはずである。内部統制システム

1) ここにいう「内部統制リスク」は、監査リスク・アプローチに関連して言及される「統制リスク」とは異なることに注意されたい。「統制リスク」とは、内部統制が有効に機能しないことによって、財務諸表上の重要な虚偽記載が看過される可能性を意味している。ここでいう「内部統制リスク」とは、内部統制それ自体がさまざまな要因によって有効に機能しない可能性を意味している。両者は似て非なるものであるので、注意が必要である。

の構築は、まず企業の側において全社的に取り組み²⁾、必要に応じて外部の専門家の意見や指導を仰ぐとか、あるいは特別の高度な専門的知識・技術が必要とされる領域について外部の専門家を利用する、という考え方が賢明であるように思われる。また、自社の内部統制システムの有効性を定期的に外部の専門家に診断してもらうことも、重要なことであろう。

3 内部統制システム構築のためのグランド・プラン

内部統制システムの構築は全社的な問題である。取締役会から最高執行責任者へ、業務執行（担当）取締役や執行役、業務担当執行役員や経営管理者へ、そして現場の業務管理者に至るまで、さらには、取締役（執行役）の職務の執行を監査する監査役（監査委員会）を含めての、全社的な経営問題である。したがって、内部統制システムを構築するためのグランド・プランは、まず、「内部統制システムの構築は全社的な問題である」との認識に基づいて立案されなければならない。一般的には、以下のようなステップからなるグランド・プラン（図12-1）が考えられる。以下、各ステップについて説明をしておこう。

ステップ1——内部統制システム構築に向けた社長の経営意思決定と内部統制についての社内啓蒙

内部統制システムの構築を成功させる第1の鍵は、内部統制システムの構築に関する社長の経営意思決定である。内部統制システムの構築は、基本的

2) 2003年日本監査役協会全国会議で、自社の内部統制システムの構築への取り組みが紹介された。その牽引役は監査役であった。そこにおいて紹介された事例は、ともに、「内部統制システム構築に向けての社長の経営意思決定」と「内部統制リスクに対する社内の共通認識」がいかに内部統制システムの構築に重要であったかを実証するものであった。詳細は『月刊監査役』臨時増刊 2004年2月号 484号 40-116頁を参照されたい。

Let's think 8-1

現在の株式会社のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の方向は、「監督と執行の分離」である。監査役設置型のコーポレート・ガバナンスを採用している企業においても、いろいろな知恵を出しながら、「監督と執行の分離」を模索している。執行の長である代表取締役社長が取締役会会長を兼務している会社の場合を除き——すなわち、取締役会会長と代表取締役社長（代表執行役社長）とが分離している会社の場合——、内部統制システムに対する最終的責任は、いったい誰にある、と考えますか。この問題と「内部統制をどの視点でとらえるか」という議論とは関係するのでしょうか。

Let's think 8-2

花王（監査役設置会社）は、2003年6月、「社長」・「専務」・「常務」などの役位名称を取締役ではなく、執行役員に付すこととし、「会長」は執行役員ではなく、取締役会会長とすることにより、「監督と執行の分離」を進めていく体制を整え、2004年6月には、代表権をもたない取締役会会長を選任した。委員会等設置会社における指名委員会と報酬委員会と同様の機能を果たす組織として、「報酬諮問委員会」と「会長・社長選任審査委員会」を設置した。「会長・社長選任審査委員会」は、全社外取締役および全社外監査役だけで構成し、会長と社長の選任と再任に際しては、事前に同審査委員会の審査を受けるものとした。

このようなコーポレート・ガバナンスの改革は、同社の内部統制の機能にどのような影響を与えるものと考えられますか。

文献紹介

American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Auditing Procedure, *Internal Control-Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independent Public Accountant* (New York: AICPA, 1949).

アメリカ公認会計士協会・監査手続委員会（委員長：Paul Grady氏）が、同協会・研究部長（Carman G. Blough氏）の協力のもとに、内部統制に関してはじめて公式な見解をまとめた報告書であり、その後の内部統制の教育や実務において、大きな役割を果たした文献である。内部統制を広義に定義するとともに、財務諸表監査において、公認会計士が関与する内部統制の領域を明らかにした。内部統制に関する文献の古典である。この報告書が示した内部統制の定義は日本における内部統制の教育・啓蒙、そして研究に大きな役割を果たした。

古川栄一『内部統制組織』全訂版 森山書店 1958年。

内部統制を主題としたわが国最初の専門書である。著者の古川栄一教授は通産省・産業合理化審議会委員であった関係で、同審議会が公表した『企業における内部統制の大綱』の実質的方向づけに大きな影響を与えた。しかし、あまりにも内部統制を「企業における計算的統制の方法」として位置づけたために、その実際の啓蒙力は大きくなかったように思われる。しかし、「内部統制」という用語を産業界に広く浸透させた貢献は認めなければならない。

教授の主張される内部統制は、これまで一般に理解されている内部統制と完全に一致しない。次に引用する部分には、内容的に、多少違和感を感じるところがあると思われるが、内部統制観についての軌跡を示すものとして紹介しておきたい。

内部統制は企業における計算的統制の方法として、それには経営管理に役立つ各種計算制度の体系的整備が必要である。それは従来の財務会計にたいする、新しい管理会計の確立にはかならない。内部統制は、この管理会計の利用による総合的経営管理の遂行を意味しているものであり、管理会計の確立によってはじめてその実施がなされることになる。このために管理会計を離れては、内部統制の導入が考えられないのであって、その点からそれはま

用語リサーチ

▶ エンロン事件 (Enron)

エンロン (Enron) は、天然ガス事業の規制緩和を受けて、1985年、テキサス州所在のヒューストン・ナチュラル・ガス (Houston Natural Gas) とネブラスカ州所在のインターノース・オブ・オマハ (InterNorth of Omaha) が合併してできた会社 (本社はテキサス州ヒューストン) である。設立当初の事業は、天然ガス・パイプラインの敷設・運営事業と天然ガスの販売であった。

しかし、エンロンは、合併の過程で巨額の有利子負債を抱えることとなった。また、規制緩和の結果、パイプラインの独占権をすでに失っていた。そのため、かかる負債の返済を可能とするキャッシュ・フローを生み出す新たな事業戦略を必要としていた。エンロンは、マッキンゼー (McKinsey & Co.) から経営コンサルティングを受け、その結果、天然ガスの供給者ネットワークと消費者ネットワークとの間で天然ガス販売をやり取りする仲介業務に従事する一方、エンロン自身も取引相手となるディリバティブ取引を通じて利益を生み出す画期的なビジネス・モデル——「ガス銀行」(gas bank)——を作り上げた。そして、この「ガス銀行」がその後のエンロンの主要事業となり、1997年までに同社を全米最大の天然ガス卸売会社に押し上げたのである。

エンロンは、1994年には上記のビジネス・モデルを電力事業にも拡大し、さらには、石炭・紙・鉄・水等あらゆるものへと拡大していった。そして、1996年には世界で最も賞賛されるべき企業の1つとして、その経営戦略が高く評価されたのである。

しかし、規制緩和の流れに乗ったかみえたエンロンも、さらなる規制緩和による後発企業との激しい競争にさらされるようになり、エンロンがかつて享受した競走上の優位は徐々に侵蝕され始めた。また、エネルギー価格の下落も禍して、同社の業績は次第に悪化し、株価も下がり始めた。そして、2001年に就任した最高執行責任者が同年8月に突然辞任するなどの騒ぎが起り、また同年10月には不当な会計工作疑惑がもたがり、SEC調査が開始されるに至った。ついに、エンロンは、過去数年間の粉飾決算について大幅な修正を発表するとともに、12月2日ニューヨーク連邦破産裁判所に連邦破産法第11条の適用を申請し、事実上倒産したのである。

エンロンの財務諸表監査を実施していたのは、当時の「ビッグ・ファイブ」の一

角を占めていた Arthur Andersen LLP であった。同会計事務所のエンロンの会計工作への関与や監査調書の組織的廃棄処分等が明るみとなり、同事務所は、アメリカ人が自ら育てあげた唯一の旧「ビッグ・エイト」会計事務所としての名誉と栄光に、自らが幕を下ろすところまで追い込まれた。そして、これに関連して、同会計事務所が2000年度監査報酬（2,500万ドル）を超えるコンサルティング報酬（2,700万ドル）を受け取っていたことも明らかになり、コンサルティング業務の監査業務に与える影響が再び問題とされるようになった。米国企業改革法は、かかる事件の反省とその重大性に鑑み、事件発覚からおよそ半年後の2002年7月30日に制定されたものであるが、この法律により、アメリカにおける公開会社規制は一変することとなった。（C. William Thomas, “The Rise and Fall of Enron,” *The Journal of Accountancy*, April 2002, pp. 41 - 48）.

▶ 海外不正支払防止法（Foreign Corrupt Practices Act of 1977）

Accounting Standards

Sec. 102. Section 13 (b) of the Securities Exchange Act of 1934 (14 U.S.C. 78q (b)) is amended by inserting “(1)” after “b” and by adding at the end thereof the following :

(2) Every issuer which has a class of securities registered pursuant to section 12 of this title and every issuer which is required to file reports pursuant to section 15 (d) of this title shall —

(A) make and keep books, records, and accounts, which, in reasonable detail, accurately and fairly reflect the transactions and disposition of the assets of the issuer; and

(B) devise and maintain a **system of internal accounting controls** sufficient to provide reasonable assurances that —

(i) transactions are executed in accordance with management’s general or specific authorization;

(ii) transactions are recorded as necessary (I) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements, and (II) to maintain account-