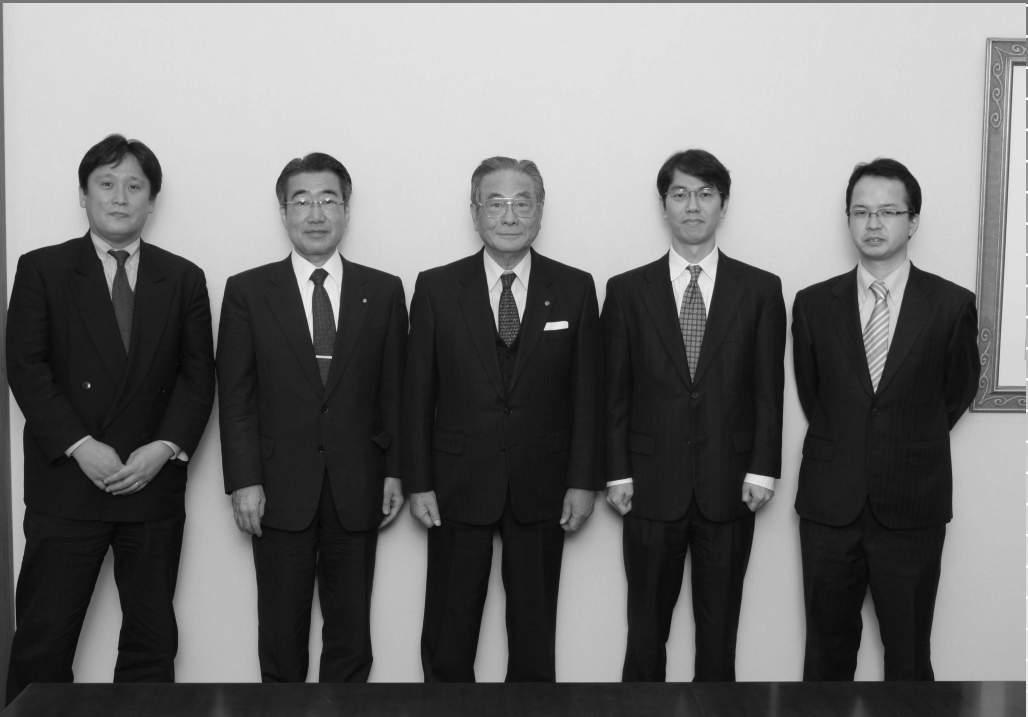


座談会

法律家と会計士が語る内部統制の勘所 ～資本市場から見放されないために～



(左から) 鈴木氏、高田氏、中地氏、南氏、掘越氏

(敬称略)

前 LEC 会計大学院教授・元日本公認会計士協会会長 中地 宏

LEC 会計大学院教授・弁護士 鈴木 学

LEC 会計大学院教授・弁護士 南 繁樹

LEC 会計大学院特任教授・弁護士 掘越 秀郎

(司会) LEC 会計大学院教授・公認会計士・税理士 高田 博行

1. はじめに

内部統制^(注1) といえば、米国におけるエンロン事件^(注2) 等が引き合いに出され、あるいは、粉飾決算の予防や検知に絞った議論がなさ

れ、あるいは、業務フローチャートやリスク・コントロール・マトリックスをどう作るかとか、既存の情報システムをどう再構築すべきかといった技術面が注目され過ぎているように思われる。

企業は、株主や投資者などを含む利害関係者に対して、透明性の高い財務数値に関連する情報を提供することが要請されており、技術面に注目が集まるのは、当然ではある。

さは然り乍ら、いかに完璧な業務フローチャートやリスク・コントロール・マトリックスを文書化し、あるいは情報システムなどを再構築したとしても、企業を取り巻く内外の環境要因は、たとえば、従業員の流動化傾向、企業グループを超えた組織再編の常態化、アウトソーシングの高度・複雑化の進展など^(注3)、時々刻々と変化しており、内部統制の仕組は容易に陳腐化してしまうリスクを常に負っているのに、この点についての議論は手薄なように思われる。

また、企業は、一般の自然人と比べて経済社会に大きな影響を与える存在であることから、善良な市民として行動することが期待されている。内部統制において重要なのは、コンプライアンス^(注4)や倫理観^(注5)であるとはいわれているものの、そのコンテンツを常に経済社会の常識に合致させるべき仕組についての議論は、十分になされていないように思われる。

今回の座談会^(注6)では、実務の第一線で活躍する弁護士および公認会計士にご参集を願い、内部統制をテーマとして、自由に議論していただいた。

なお、本稿における表題や小見出、脚注は、高田が編集の過程で適宜付与したものである。

2. 企業価値とコンプライアンス

高田 さて、日本経団連が公表した報告書(「企業価値の最大化に向けた経営戦略」)^(注7)では、経営戦略として「経営理念の明確化・社内外への徹底/法令遵守を含む企業倫理の徹底」、いわゆるコンプライアンス経営に積

極的に取り組むことが、「企業価値(株式価値)のプレミアム」につながるものが「確認できた」と述べられております。

南 コンプライアンスがあるから、その収益力、あるいは株価総額に直ちに影響するとは、実証的には検証されていないのではないのでしょうか。実務的な立場から言いますと、疑問に思います。

実務サイドで問題になるのは、コンプライアンスというのは、実際何なのかというところ。現場で何をしたらいいのかわからない、という意識があります。具体的にどうするのかを、ブレイクダウンすることが、実務家としての務めと感じます。

掘越 確かに、企業において不祥事やコンプライアンスの不備が発覚して、これが報道で大きく取り上げられて、その結果、企業の信用に大きな影響を与え、株価が下落することがあるかと思えます。昨今そのような事案がニュースで取り上げられることが多く、最近話題になっている洋菓子メーカーのケースなどもそうかと思えます。コンプライアンスに不備があると株価が下落するという、この負の現象を考えると、コンプライアンスは、企業価値に織り込まれることもあるのかなと思えます。

南 法律的な見方としては、株価というのも、正しいのかどうかということが根本的にはあります。

3. コンプライアンスとは

高田 南先生、いわゆるコンプライアンスと内部統制との関係について、世間では明確には語られていないようですが、法律家のお立場からいかがでしょうか。

南 実務家的な感覚とすると、内部統制というのは、より狭く定義しないといけないと思います。内部統制は、広げてしまうと、いろいろな問題が、すべて内部統制になってしまう。弁護士の場合はかなり、裁判で争いになるような狭い場面を想定することが多くあります。そこはおそらく、それぞれのプロフェッショナルの関わり方だと思うんです。

法律的な整理といたしましては、内部統制は、多義的であって、いろんな使い方があります。法律的には、3つの意味があるのだろうと言われてます。

1つは、取締役の責任という意味での内部統制。つまり、経営者としての取締役に対して、取締役同士で監督する。そういう取締役の責任があります。

次に、取締役による従業員の管理、つまり従業員の末端までですね、例えば食品製造をきちんと末端まで管理していく、保存期間をきちんと守っていくとかいうことを、上から下まで徹底させるということ、取締役から従業員の管理という意味での2つ目です。

で、3つ目のほうが、これは先生方のご専門領域ですが、財務報告における国際コンプライアンス、これがサーベンス・オクスリー法^(注8)を意識してるんだと思いますが、そのチェックプロセス、リスクアプローチの中でですね、その今申し上げた1と2に関わる部分もありますが、私の印象ではもう少し広いのかなという印象を受けております。

で、私ども法律家に関わるのは、1の文脈であろうと思います。ただ、2のところもやはりそれに密接に関わっています。取締役が取締役の暴走を止められない、つまり、平取締役が代表取締役の、社長の暴走を止められ

ないというときには取締役の責任になる。ただ、例えば、食品衛生部の部長がきちんと衛生安全を管理できなかったということになると、取締役の責任であると同時に、従業員管理という面での問題です。で、そういった側面を、財務報告というのは、法的責任という恐ろしい場面ではなくて、日常的に、もっと広くカバーしていくべきものと思います。

弁護士の仕事において、裁判とか、そういうところで出てくるのは1ですので、新聞沙汰になるのはそういう場面です。それはある意味で非常に、恐ろしい事案として、経営に対する緊張感を与えるという意味で、あの、1つの強烈な意味があります。ただそれは、極限的なケースですので、一般の会社の毎日の経営と、必ずしもびったりするものではないのです。むしろ、3のサーベンス・オクスリー法なんかは、すべての工程まで追っていくという観点で、かかわりがあるというふうなイメージを持っております。

鈴木 コンプライアンスを非常に実務的に、「法は守らなければならない」という倫理を前面に出すのではなく、経営者の株主に対する責任としての企業価値の保存という目的、そういう側面で捉えれば分かりやすく、継続を許されないくらいの損害賠償を負うリスクというのは事前に予測できる場合も多いわけです。業種によって、その固有のリスクというのは、あるわけですから、当該業種固有の巨額の損害賠償リスクを、何が何でも回避するような、体制がまず1つだと思っております。

もう1つは、市場から退場を命ぜられるような業法違反、すなわちその市場でプレーをし続けられないような悪質なルール違反を回避するというところでしよう。市場から退場

を命ぜられれば、企業価値は一瞬にして縮小します。あとは上場企業であれば、やはり上場企業固有のレギュレーション、すなわち金融商品取引法とその関連法令や上場規則の遵守ですね、そういうところに、まず意識の重点が置かれるべきだと思うんです。

もちろん巨大な株式会社は高い公益性を要求されたり、株主以外の多くのステークホルダーに対して責任を負っていますが、そのような社会的要請も企業価値の維持・拡大という目的と密接に関連しています。法令遵守という言葉の倫理的・文化的意味合いはそれはそれで重要だとは思いますが、それだと外延が広すぎて経営者に過重な責任と負担を担わせることになるだけで、結果的に経営指針としてワークしないものになる。ですので企業価値の保全という目的との関係でこれを考えるのが良いと思っています。

基本的にはすべての法令違反リスクを事前に回避するのは無理ですので、コンプライアンス概念の中核は、その企業の存立・安定的な成長を阻害するような要因を、事前に防止する、阻害するような要因を排除すること、そして何か問題が起こったときに拡大することを防止するリスクマネジメント。その2つぐらいが実践的・実務的なものではないかと私は考えますね。

中地 ああ、カタカナで言うと、みんなよく分かっているような気がするんですけどね、コンプライアンスといった場合に、「法令遵守」とか訳しちゃうんですけど、法令とは、書いた法律ですかとか、社内のルールやポリシー(注9)なんですかとか、書いてあるものについては、やらねばならないよというのなら、本当にコンプライアンスらしいんだけどね。ところが書いてなくなっちゃって、当たり前じゃな

いか、行間を読めとか、そんなもんじゃおかしいよってときに、そこに倫理観が入ってくるんですね。

掘越 ご指摘のとおり、書いてある法律を字義通り守りさえすればよいという訳ではないのだと思います。例えば、先ほどの洋菓子のメーカーの事例でいえば、仮に食品衛生法等の特定の法律に違反していないとしても、杜撰な衛生管理の実態が明らかになれば、会社の信用を失い、売上や株価が下落し、市場から退場ということにもなりかねない。書いてある法律を遵守していたとしても、善管注意義務違反の問題になりうるので、こういう事態を招かないようにすることもコンプライアンスとして捉えていかなければならないと思います。

中地 ちょっとまあ、二段階に分けて、まずは、法律など、たとえば食品衛生法とかで、何日以内じゃないとだめだとか、書いてある。それは、もう明らかに分かっている。それに違反するのかなと、話は別だ。その次に、まあ、食品の場合、賞味期限が書いてあっても、見たら腐ってないようで、食べられるわけだ。

鈴木 牛乳なら、私が自分で飲むなら1日ぐらいいは大丈夫と考えてしまいそうです。

中地 まあ、そのような段階のときに、パッとこう、コンプライアンス違反で、これはだめだということ、途端に会社の評判が落ちちゃう。

鈴木 なるほど、まさに、そこにコンプライアンスの本質はあると思います。具体例で言うと、例えば訪問販売をしている会社の場合、特定商取引法という法律で規制されていて、経済産業省に、具体的に細かいレギュレーションやガイドラインがあります。じゃあ、それを守っていればいいのかというと、

そうではなくて、最近社会問題になって、倒産に追い込まれるケースがあります。お爺さんお婆さんと、無理やり仲良くなって、着る機会もないのに、押し込んで販売してしまう。まあ、厳密には法令違反なのですが、法律違反そのもののサンクションは小さいのです。矩を越えていることをやった場合には、それはテクニカルな法令の違反であっても、極端に言えばたとえ法令の文言に引っかからなくても、企業の存立が成り立たないことがありますので、そこまで含めてコンプライアンスということは、当然に考えるべきだと思いますね。

中地 法律には、書いてなくても、もう社会通念になっちゃうのかな。倫理っていうのかな、中身がよくわかんないような言葉が使われているわけだけど、そこも含めていいんだね。

高田 日本経団連は、2006年9月ですけど、「企業倫理徹底のお願い」^(注10)というステートメントを公表しまして、その中で、企業行動憲章を制定することを勧めているんですね。これって、法律とか、政令でもない、つまり法律に基づく制裁はないんですけど、企業として当然守らなければいけないルールやポリシーを定めて、それに違反したら、たとえ法律に違反していなくても、企業では、関係者を処罰する。企業のブランドやイメージを守るために。そういうことを前提に作られていると思うんです。例えばあの洋菓子メーカーの場合、食品衛生法に違反していたとしても、それが直ちに営業停止になるとか、そういうことではないようですね。仮に、法律上の罰則がないとしても、企業の行動憲章とかで、ルールとかポリシーとかで定めたものを遵守しなければいけませんよっていうようなことが書いてあれば、内部の規約としては有



効なわけですね。それに違反した場合には、その関係者を企業内で処罰することができる。だからこそ、企業行動憲章とかいうものを、内部統制の統制環境^(注11)として作っておきましょうというのが、今回の内部統制の中にも入っているわけですね。コンプライアンス^(注12)っていうのは確かに、法令に重きが置かれていますけど、動詞では“comply with”と使われますから、何らかのルールやポリシーがあって、それに適合しているかどうか、これが今回の内部統制で求めていることなんじゃないですか、品質管理にしてもですね。

掘越 我々が取り組んでいる金融取引やM&Aの分野でも、例えば、ある取引が、現行の法令に違反していないとしても、規制の間隙を縫ったものではないか、法令の趣旨には反しているのではないか、脱法ではないかなどと批判されたりすると、仮にその取引自体で利益を生み出すことができたとしても、企業の信用やレピュテーションを落とすリスクがあります。

厳しい競争を勝ち抜くためにも、各社は

日々新しいことに取り組んでいかなければならないのですが、専門家のアドバイスを聞いてこのようなリスクを客観的に分析した上で、適切に対応していくこともコンプライアンスの範疇になるかと思います。

高田 企業が責任ある当事者として自律的に対処できないのであれば、各企業の私的自治に委ねることはできませんから、法律で規整しなきゃいけないのかな、というような気がします。

最近、証券市場では、法律には違反してないのかもしれませんが、既存の株主に損失を与えるような資金調達行為が横行していましたが、これに対処するため、日本証券取引業協会では、資金調達についての自主規制ルールを制定したとのことです。社内のルールにせよ、業界のルールにせよ、すべてコンプライアンスの話ですよ。

で、企業行動憲章に規定されたルールやポリシーは、その企業が、私たちはこういうルールやポリシーでやってます、だからうちの株主になってください、あるいは、うちと取引してくださいって宣言してるわけですから、これに違反したことを放置しておいたら、会社の経営者は嘘をついたことになるわけですよ、外部に。

南 世の中全体の遵法意識が高まってきているということ、社会が非常に高度化しているということがあると思うんです。高度に技術化してしまって、特許とか、どんな製品にでも、こんなちっちゃい製品にでも、非常にもう技術の塊である。そういう中で、逆にその判断が難しくなっているというところが。逆に言うと、そういうのが、私は、形式主義に陥るリスクがあるような気がしていて、むしろやはり、原点に立ち返って、食品

会社であればネズミがいれば、それは食品衛生法に違反しようがしまいが、それはもう由々しき事態であることは、もう明々白々です。で、金融テクニクも、いろいろあるわけなんですけど、大体まあ、考えれば、こんなんでいいのかなってのは分かるんです。むしろそういう原点に立ち返ることが、重要かだと思います。

高田 確かに原点に立ち返るのは重要なんですよけど、例えばあの洋菓子メーカーの件につき、本学の慶松教授から貴重なお話を頂戴しました。慶松先生は、日本を代表する大手企業の経営者を務めた実務家教員なのですが、概要つぎのような趣旨のコメントを頂戴しました。

あの洋菓子メーカーで、仮に牛乳が古くなったからといって、それを産業廃棄物として処理できる施設があったのか。ないとすれば、誰かに食べてもらう、飲んでもらうほうが、余計な処理費用がかからず有利な解決策になってしまうでしょう、との趣旨のコメントです。

で、そのような解決策が、許されないことであることを、企業のポリシーやルールで明確にしてあれば、そしてそれに違反した場合の処罰についても周知徹底してあったならば、今回のような状況にはならなかったのではないかと、そのように思われます。

中地 あの、何となく、ロジックだけ先に入っちゃった感じで。いや、たまたまあの洋菓子メーカーのケースに論理が走っちゃったわけだけ。まずいろいろな法律というのは、過去をベースとしてできているわけで、それにしがっていけばノーマルだったわけだけど、社会がどんどんどんどん成長していきましましたから、そうすると、そのどっかでその、

変える前に、もう限界だと思ってやってきたわけですね。何も書いてないけど、それ以上先に行っちゃったらおかしいんじゃないか。

そう言わしめるものは何だったのか、昔は、何か怖いおじさんとかがいたんだけど、今はマーケットなんだよね。株価が落ちちゃったら、会社がおかしくなるよって形で。

4. 環境変化と情報の共有

南 法律といっても例えば会社法では会社法第330条・民法第644条の善管注意義務、会社法第355条の忠実義務、会社法423条の取締役の損害賠償責任として規定されていますが、そういった包括的なものですので、具体的にはやはりケースバイケースになります。日本の場合には、大和銀行判決、その後のダスキン判決など、それが1つの指標にはなるんですけども、所詮、取締役の責任で、内部統制が問題になった判決は10に足りませんので、具体的な判断を下すには、とても足りないんですね。それが最低のラインであることは言える。ただしそれが、具体的にどうすればよいかっていうことですね、そういうものを与えるものにはなってないと思います。

最低限、これはまずいでしょうってのは分かるんですけども、日常業務はもっともっと広いですから。

その意味では、このプロセスで、リスクを一個一個、日常業務から拾い出していく作業があるっていうふうに理解しております。それは非常に、そのふわふわってした感じの内部統制ってものを、目に見える形にするという意味では、有意義な作業じゃないかって思います。



それは実際には、現場では、どういう風にその、リスクを拾い出すっていう作業になるんでしょうか？

高田 試行錯誤です。実際に、トップクラスの都銀で実際にあった事件ですが、正規の職員はローテーション、ところがパートタイマーが長期に亘って同じ部署にいた。えっ！と思って気が付いたときにはもう横領事件が起こっていて、事件が起きてはじめて、パートタイマーについてもローテーションをやらなければならなかったんだと。それでいいんでしょうか、というのが、私の問題意識です。

雇用環境などが変化すれば、必ずどこかにリスクが生じる。また、企業の知的財産権に対する権利意識が高まるなかで、たとえば、知的財産権のカタマリのような製品を開発輸入すれば、権利侵害とかが問題となるはず。だから、事前にチェックする仕組みを構築しなきゃいけないでしょうと。

企業を取り巻く環境は常に変化しており、そのような環境の変化に応じて、内部統制の仕組みを再構築すべきなのでしょうが、残念ながら、組織内の常識に浸っていると、環境

変化のサインを見落とししてしまう。

南 そうするとそれは本当のところ、トップの責任ということになるのでしょうか？

高田 そう思います。

南 逆にトップが暴走するってこともある話ですから。

高田 例えば、社会部の記者を1年に1回呼んで、レクチャーしていただくとか。そして社会の常識との乖離を補正する機会を設ける。世間では何が問題として起こっているのか、環境の変化を示す情報のインプットがあれば、変化への対応が容易なように思われます。新聞報道によれば、中間管理職の行為が不当労働行為として違法とされるなど、こんなものって、私たちが知るすべもないし、知る必要もない。でも、こういうような情報が、適時に法務部なり労務部なりに入ってこない、対応できないんじゃないですか？

掘越 今の時代の流れの速さを考えると、コンプライアンスや内部統制というのは一旦整備されて終わりというわけではなく、絶えず、アップデートする、適切に運用していく努力が必要かと思います。

私は、現在、所属している法律事務所からある銀行の投資銀行部に出向しております。インハウスカウンセラー（企業内弁護士）として執務しているのですが、この銀行において、そのような努力の例は見られます。一例を挙げますと、銀行というのは銀行業の免許を受けて、預金を集めて貸出を行なうというその事業の性質上、遵守すべき法令、ガイドラインが数多くあります。そのため、銀行には、通常、法務やコンプライアンスを担当している部署（法務コンプライアンス部）があります。現在、法令、しかも、企業活動にとって極めて重要な法律である民法、会社法、

金融商品取引法等の改正が相次いでおり、従前のプラクティスがそのままの形では認められなくなるということがあります。

銀行を守る役割を担う法務コンプライアンス部というのは、そのあたりの理解はしっかりあって、法令やガイドラインの改正をタイムリーに認識した上で分析し、必要に応じて弁護士等の専門家から情報をとって、レポートを作成して配信したり、他の行員に指導するなどの取り組みを継続的に行なっています。

また、コンプライアンスマニュアルや各種の内規、業務規定などは、このような法改正等に伴い、アップデートされ、その旨の連絡が行員に対してなされる業務フローがあります。

南 高田先生のご指摘を一般化すると、恒常的に外部の声を何らかの形で取り込んでいくことが大事かもしれないですね。

高田 組織の透明性を高めるとも言いますか、情報の伝達がスムーズに、内部と内部、外部と内部でスムーズにいくようにして、内部の常識と外部の常識が乖離しないようにする。そのことがどの局面でも必要なのかなど。製造部門でも、法務部門でも、あるいは企業行動憲章の内容でも。

南 社外取締役ってというのは、やはり今後も、かなり浸透してきているのは確かなんですね。一部の企業では過半数が社外取締役なんですけど。

で、実際重要な判断において、反対意見を述べるところもある。まあ、最近の事例では例えば、適法であるけれども問題がありそうなものとしては、例えば大規模な増資ですとかね、そういうので、今後やはり社外取締役でしかも、非常に高名な、あるいは別の業種

で実力のある人を入れていくっていうのは、そういう意味では非常に、いい方向の改善だと思いますね。

中地 改善というのと同時に、部分部分の情報の共有なんですよ。だからこれは、部外者になると情報でも、つながらないから、さっきおっしゃった、法律の改正とか、共通の認識をしておかないと、お互いにディスクローズできない。

それが企業の重要な事であってどこかで途切れてしまうと、いつの間にかそれで、悪さをする奴があっても上が分からない。非常に分かりやすくいえば、何もかもちゃんと、何か起こったらまず社長に言うておく、そうしないと危ないよということをまあ、簡単に言う人もいますけど、理屈はそうなんだけど。

高田 川柳で、定かな記憶ではないのですが、つぎのようなものがありました。IT 関連の雑誌にでていたのですが、『部長には 黙っておこう このことは』。これは、情報の共有を敢えて拒否している。

中地 しかし、社長には言っとけ、と。

高田 それがあればいいですね。

南 オフィシャルなものとしての社外取締役、やはり内部通報システムですね。ご存知のとおりエンロンの例^(注13)ですね。後は、われわれの仕事にもかかわりが多いところで言えばインターネットの2ch(2ちゃんねる)ですね。良くも悪くも、2ch。これは、本当に誹謗中傷みたいなこととか、それからライバル会社がわざと変なのを流すとか、株価操縦紛いのもあるのですが、時々やはりその、本当の内部告発的なものも混じってるんですね。

中地 それ、逆ならいいんだよ。インチキがたくさんあって、その中に一つ本当のものがあ



って、これ混乱するじゃない。

南 非常に混乱します。ただ私どもも、買収なんかで、あの、買収のための法的監査手続において、2chをチェックする場合があります。この会社こんなこと言われてる、ただ本当か噂かはもちろん全く分かりません。ただ、その会社の有価証券報告書なり、プレスリリースなり、その他のいろいろな情報と併せて検討し、信憑性がありそうかなっていうところがあれば、それはさらにインタビューとかで、確認することにしていきます。そういう意味では、2chも、ひとつの端緒にはなる。逆に、もしかしたら、そういうのが、会社経営に緊張感を与える、まあ良くも悪くもですね、何らかの機能を果たしてる。まあ、2chっていうのは、ちょっと極端ですが。

中地 振り回されちゃうよね。

高田 しかし、2chに情報が流れるってことは、情報の統制がうまくいってないってことですよ、企業内では。

南 例えば、この会社は残業代なしで、サービス残業がすごいとか、っていうようなのが結構出てくるんですね。そういうのは意外と、



真実に即していることが多いですね。

高田 それって企業のリスクですね。サービス残業は、最終的には財務報告に影響してきますから。

中地 ダイレクト・リポーティングを禁ずる理由はどこにあるんですか？今の話の、コミュニケーションが許されたらどうなるの？

南 それは、禁ずる理由はないんでしょうね。単なる組織論として、頭越しだと組織が機能しなくなるから、という話じゃないかと思えます。自分の上司の課長が、自分にとって告げ口みたいなのを嫌う文化もあるのかも知れませんね。

5. 公認会計士の職業倫理

高田 監査法人では、場合によっては頭越しが、公認会計士の職業倫理なんですよ。試験問題にも出たんですけど。企業の継続能力に疑義があるような状況があって、そのこのことを、監査チームのメンバーである会計士が、現場の責任者に報告した。現場の責任者は、そんな危ない会社の監査は今限りで降り

る、という意味決定をしてしまった。ところが、その部下の会計士は、企業の継続能力に疑義があるということを監査報告書に記載すれば済むことであって、監査先の経営者との信頼関係が喪失していない限り、監査契約を断る積極的な理由はないことから、その現場の責任者を飛び越えて、審査部に相談した。その通報した会計士は倫理的に見てどう思うかと。

南 カネボウや足利銀行も、特に、カネボウは、私も報道でしか知りませんが、かなり前から、監査法人は、空中遊泳と言われた売上の水増しなどの実態を、認識していたのではないかとの報道があります。ただ、自分が、その最後の首切り役ですね、死刑執行人になるって言うのは、できない。あるいは、何年も、ある意味加担していた面がある。そういった実務は、もう過去なのでしょうか。

高田 それは、もう過去のものになったと信じたいですね。古い体質の監査法人もあり、ここでは部屋制というのがあります。大先生といわれる大先輩の公認会計士の下で、公認会計士が職員として所属する形でして、大先生が決めたことに対して、反対するのは相当の覚悟がいる。カネボウの場合も、多分そういうような状況にあったと思います。しかし、我々が従うべきは公認会計士としての使命であって、上司の意向ではない。われわれの職業倫理は、もし上司の判断が間違っていると判断するのであれば、頭越しをすべきである、と要求しているわけです。

南 その試験問題というのは、いつごろののでしょうか？

高田 平成 18 年の試験問題だったと思います。

南 十年前の試験問題じゃなかったんですね。

高田 ええ、残念ながら。難関といわれる試験

に合格して監査法人に採用されても、上司の顔色ばかり伺っていて、公認会計士としての使命を自覚しないと、あなたばかりではなく、プロフェッションとしての公認会計士の将来もないよ、という趣旨の、ありがたい試験問題だと思いたい。

中地 僕は同業他社を決して非難するつもりはないけど、もともと監査法人を作るときに、だめなクライアントがあったら、1つや2つ切ったって、監査法人だったら潰れないだろうと。ところが、1つのクライアントも逃がしちゃいけないというんで、一所懸命に自分を枉げに枉げて。そういう監査契約は切れと。そうしなかったらお前ら将来はないぞと。日本は今1つの転換期ですからね。

南 先ほどのそういった試験問題がでるってことは、敢えて試験問題に出すことは、やはり非常な、ある意味危機意識っていうものをお持ちであるってことですか？

高田 新しく会計士になった人っていうのは、やはり、職業倫理を教えとかなないと、組織に入れば、やはりその組織の風土に馴染んでしまうんですね。先輩会計士がみんな、大先生と呼んでいれば、その大先生に逆らうのは、勇気のある人っていうのか、はねっ返りっていうか、議論の分かれるところでしょうが、尊敬に値しますよね。

南 ある意味、いい人だったんじゃないかという気がします。

高田 ええ、おっしゃるとおりです。

中地 あの、そうですよ。ギルティになった人。あんないい人がねって。人としていい人で、付き合いはいいんだけど…。

南 弁護士でも、よく言うじゃないですか、『良き弁護士は悪しき隣人』。

高田 公認会計士も、そうなることが期待され

ているわけです。

南 今回の会社法で、会社法施行規則にありますけど、会計監査人、監査法人の内部統制というものも出てきます。監査法人というのは非常に、重大な責任がありますが、本当に、おかしいと思えばおかしいってきちんと通るような、内部統制が、重大な問題です。

中地 もう1つ今、脚光を浴びつつあるのが、地方自治体の内部統制なんです。どこにリスクがあるのかをみて、どのようにコントロールするかの問題だと思うんです。

南 地方自治体もその首長が非常に長期化することが多いもんですから、その意味で内部コントロールが非常に効きにくい環境にありますね。

6. 会社法と金融商品取引法との関係

中地 会社法の場合と金融商品取引法の場合とは、どこが違うんだということを掴んでおかないと、その後の展開が違ってくるかもしれないから。割とわれわれ会計士どもは、金融商品取引法を主にやると。そうするとディスクロージャーのほうに行く。

会社法はそうじゃない。そうすると、会社法で今度は監査役が段々重きを成してくる。監査役と会計監査人が、どういう責任の差があるんだと、その辺をはっきりしてもらわないと、クリアーにはならないかもしれない。

高田 ただ共通点はありますよね。コンプライアンスと言うのは、例えば、生産管理とか、品質管理とか、あるいは、組織内のルールがあって、それにコンプライしないことによって、結果において法令違反になることもあり、それが損失となって現れることもあるわけですよ。



掘越 1つの考え方としては、会社法が内部統制の構築に関する一般法であるのに対し、金融商品取引法が内部統制の内の、財務報告にかかる内部統制の構築に関する特別法という位置づけができるのではないかと思います。

会社法や会社法施行規則に内部統制に関する条文が入りましたが、元々会社法(旧商法)の守備範囲は広くて、法令遵守、コーポレートガバナンス、財務情報の正確性に関する規定もありますし、そもそも、会社法制定以前から、取締役の善管注意義務に関連して、大和銀行事件をはじめとする内部統制に関する判例も出ていました。従って、会社法は、内部統制を広くカバーしているといえると思います。

これに対して、財務報告にかかる内部統制の導入は、アメリカのSOX法の影響が大きいと思うのですが、現在の証券取引法の適用のある上場会社等に対して、より高度な、特別の内部統制の構築義務を課していくという位置づけが可能なのではないかと思います。

鈴木 その整理はすごくわかりやすいですね。私もそう考えてたんですよ。そうすると、例のあの『財務報告にかかる内部統制の評価、監査の基準』というものの中身が非常に広いですよ。だから、むしろ内部統制にかかるその情報のラインと、管理ってとこですね、そこをきっちり確保しましょうと。そこが一番重要なんですという視点が、金融商品取引法にはありますと。それをブレイクダウンしたらそれはもっとシステムチックな具体論になるのかと思ったら、非常に広い何か精神論が書いてあるので、非常に捉えにくくなっています。

中地 こういうと、もっと捉えやすいかもしれません。会社法はおっしゃるように、基本的なもので、金融商品取引法はあくまでもその後から出てくる。そうすると、会社法の場合は、基本的に、日本の国内法の法体系の中で、全部組み立てられる。こっちの金融商品取引法の場合は、エンロンがあってアメリカの考え方が入ってきた。

で、会計監査の角度から考えた場合には、ディスクロージャーが主になっていって、そして、会計監査というのと、会社法に乗っかるところの監査役の責任が、はっきり区別できないでしょ。区別できるとすれば、監査役というのは何でもかんでも責任を負わされるのだと。だから、単に数字だけじゃなくて、会社の法律的な取引までやるでしょ。

こっちのほうは、金融商品取引法の場合は、数字に表すまでは、マネジメントの責任。今度ここで、内部統制について会社が、きちんと自分で評価して、大丈夫です、どうぞ見てくださいという。それを公認会計士があちこち調べて、なるほど、リスクのあるところは全部カバーされてる、あるいはそれでなかっ

たらだめよと。

そうするとこの公認会計士が、会社を作った財務諸表にどう責任を負うのかということ、ついこの間までわれわれは、会計数字に関わるところだけ責任を負いますって言ったんだけど、それがなくなってもなおかつ、基本的な考え方は、取締役も監査役もいるから、会計監査人は、あくまでも数字にしか責任を負いませんというような、スタンスでものを見ている。

掘越 金融商品取引法の下では、会計監査人は内部統制報告書の監査を行なうことになっています。すると、中地先生のお話からすると、内部統制報告書の監査というのも数字に関連するものになるのでしょうか。

中地 会社のマネジメントに、自分の会社の内部統制について第一次的な責任を負わしてもいいんですよ。そして内部統制報告書を、財務報告に関する信頼性の確保という視点から会計監査人は、妥当かどうか見るわけです。財務諸表に対する監査報告書は、以前とほとんど変わらない。ただ、事前に、内部統制についての監査をするということによって、より信頼度が高まる。

高田 例えば統制環境に含まれる調査のポイントとして、経営者は倫理的な行動をしているか、誠実に行動しているかどうか、というのがありますが、その実態を調べることは困難です。

では、どうするか。その会社で社是は明文化されていますか、企業行動憲章がありますか、あるいは業務規程やマニュアルがありますか、とか。そのような規程が、きちんと目に見える形であれば、それで良しとせざるを得ない。その内容が、非倫理的だとか、そういうことは、われわれの判断の対象外とせざる

を得ない。

つぎに財務数値。財務数値に影響する範囲というのは、実在性とか網羅性とか、いわゆるアサーション^(注14)に影響する限りにおいて、われわれの意見が表明されるわけです。それが非倫理的であろうと、あるいは、とてつもない損害額が生じてる、あるいは私的な金銭の流用があったとしても、適時に発見され、適切に開示されているのであれば、内部統制に欠陥があるとしても監査報告書の意見としては適正意見にならざるを得ないわけです。

中地 あの、会計監査人の監査権限は、日本の監査役がやるところの、業務監査の対象になるものは、もともと公認会計士の職務に入っていないわけですね。だから業務監査も含めてね、監査役はかわいそうにね、そんなに時間が与えられないのに、これもやらされる。今の日本の監査役会ってというのは、次第次第に、取締役会の上に乗っかるような、責任を負わされる。

まだ変わりますよ、監査役が。だから今、監査役協会、猛勉強しちゃってねえ、いろんなことを、やること多すぎるんだよ。

高田 でもスーパーマンじゃないですから、すべての法律に精通しているわけではないし、すべての取引の内実を知ってるわけではないわけですから、専門家を活用できる状況じゃないと…。

中地 そうそう、だから、非常勤の監査役って、いろんな分野から来ている。それもね、バリバリの方々、弁護士も学者もいるからいいんですけどね。

高田 いやあ、ドイツでは逆に、実力派の社長が監査役になったために悪さをしたとの新聞報道もありました。

中地 非常勤の監査役というのは、数字に強い人というのは、そりゃ当たり前なわけよ。それ以外のファクターをもった人たちを、すごく歓迎してますね。執行部は朝から晩までね、そればかり考えてね、「売れ売れ売れ！儲かんない儲かんない！」ってね、それだけじゃないってことを、彼らは今、意識しています。

7. コーポレートガバナンスと内部統制

高田 そういうことを監査する場合、法律で律しきれないことは、組織自体のルールやポリシーが決まっていると、監査役も公認会計士も助かりますね。コーポレートガバナンスを「企業経営を規律するための仕組」^(注15)と解するならば、ルールやポリシーの制定は、企業の私的自治の仕組みの一部として位置づけられるように思うのですが…。

中地 会社の企画部とか法務部、それとこの監査役室、検査室とか、彼らの内部監査。その彼らの持っているマニュアルが、どんどんどんどん厚くなりますよね。

高田 そんなんで対応できるんですか？マニュアルばかり厚くして。

中地 いやいや、だからさ、その逆に、この人事のローテーションあるでしょ、作るときには、彼らうまいんだね。これは他の部署へ行っちゃって、新しく来るでしょ。このマニュアルをね、読み込まないと、まあ周りからお前だめだなあと、言われるような厳しい組織であるかどうかは、問題になってます。それが厳しいかどうかは、後でマーケットから評価されるんだよね。つまり食品でね、安全管理してないとか、自動車でまあタイヤが飛んじゃってね、人命を害するとか。そういうものはいったいどこでやるかって、やっぱり担

当者に回すか。

高田 いや、担当者は経営者が方針を決めてくれないと、動けないっていうでしょうから…。

中地 いやいや、その辺がね、今ちょっと分かりやすく言えばさ、自動車のホイールが、破断するようなことを、経営者がそこところをチェックしろっていうマニュアルを書けと言わなけりゃ、やらないって言うようじゃ、技術者じゃないんじゃないか。

そういう意味で、日本のあらゆる部門で、自分たちで考えて、自分たちで作るという、安全の度合いが議論されてるんじゃないですか。

高田 そういうことを企業行動憲章などに入れておく必要があるんですね。

中地 そうですね。どういう言葉か知らんけど、短くね、まあさっと。

高田 ある証券会社^(注16)は、インターネットを駆使した電子商取引に特化しておりますが、その会社では、経営理念や企業行動憲章はいうに及ばず取引の処理件数とか、システムにかかった負荷とか、顧客からのクレームの件数などもウェブサイトで公表しているんです。

内部統制をテーマとするセミナーで、社長の本音を聞く機会があったんですけど、従業員が最も尊重すべきは、上司や社長ではなく、株主を含む外部の利害関係者であって、上司は騙せても、外部の利害関係者を長期間に亘って騙し続けることはできない。業務の内容を積極的に開示することで、従業員の励みともまるし、企業行動を適時に是正することが可能となることを期待しているとの趣旨の発言でありました。

内部だけの報告にすると、上司の顔色ばかり伺って、自分に不都合な情報を上司に伝え

ないことができます。しかし、クレームがあってもなくても、その事実を公表させれば、その公表されたことの真偽を外部の目でチェックしてもらうことができるわけです。開示情報に嘘があれば、顧客のほうから、「なんで俺のクレームが開示されていないんだ？」って話になって、上司を騙せないとすれば、上司を欺く行為に対しての抑制効果が期待できるわけです。

掘越 社是やコーポレートガバナンスの仕組み、コンプライアンスマニュアル等をホームページで公表している会社があります。

高田 そうすると、内部からも、お前の会社、社はどおりやってないじゃないかって、言えますよね。ルールやポリシーを制定しても、社内でそれが十分に周知徹底されず、あるいは守られない可能性がある。だからこそ、外部に公表して、外部からもきちんとチェックしてもらえ体制を作ることが、本当の内部統制につながるのではないかと。

掘越 特定の部署で長い期間、同じ仕事をずっとやっている人の中には、外部環境や世間やマスコミの意見が変化したり、社是や内規が変わっても、聞く耳を持たずに、自分の流儀を変えず、結果として、失敗するケースがあると聞いています。身内の常識と世間の常識との間にギャップがあることや、視野の狭さ、井の中の蛙的な発想が失敗の原因になっているケースは多いのではないかと思います。

高田 そうですね。

掘越 やはり内部統制の整備・運用の一環として、今、先生が言われたように、外部の空気を入れたり、ルールの運営を工夫する必要があります。

高田 社是などをみんなが重要視するというか、経営者も社是などに違反してるかどうか

を常にチェックしながら行動するような、そのような組織風土を作っていく、そこら辺が、内部統制に魂を入れることになるのかなあってというような、まとめ方で如何でしょうか？

鈴木 そうですね、まあ、それもひとつの方法だと思います。やはりこう、先ほどからの議論の動きをみていると、非常に力点が移って、本質的にこういうことだと思うんですね。相互に関連していて、コーポレートガバナンスと内部統制、やはり切り離せないし、またコンプライアンスの中に、法令の問題も、倫理まで、多分職業倫理みたいな、商人魂みたいな、そういうものまで、倫理的に高いものまで含まれてることもあって、また企業そのものの内部統制だけでなく、監査法人の内部統制も、実は企業の統制と深く、密接に関わっていたりと、そういうことでは整理ができたようですね。

8. 明るい未来のために

中地 ディスクロージャーとは何ぞやというと、そういう場合に会社のマニュアルを作って、こうやりますと外に曝した場合、本当にやってなかったらばれちゃう。で、だめだっただけになっちゃう。

高田 ディスクロージャーの中には、財務情報ばかりではなく、会社の社是なども含めて積極的に公表できるものは全て出すことが、企業を強くするのもかもしれませんね。誤りを直すチャンスにもなりますし。

中地 コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ^(注17) っていうのが、財務以外の、プラスアルファのディスクローズなんですね。

掘越 攻めのディスクローズと言えますね。

中地 そうそう、今、よく、コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティのレポートというときに、はじめいろんな写真ばかりで、なんだろうと思った。後ろの方に、決算書がある。

高田 えっ、決算書が含まれているんですか？

中地 そうそう、ワンセットになってます。だから綺麗な、うちは何とかに、工場の排水をきれいにしますとか、いろいろなことが書いてあるから。食品の販売をしているところは、ちゃんとやっていますとかね。そのほかにも社会貢献として、子どもたちに教育をしますとかね。

いや、最近こういわれてるのは、スーパーマーケットが大型になってきてるでしょ。昔は、量販店として、大きな場所を造って物を売ればよかった。最近ね、大きなショッピングセンターの半分は、モノを売らない。話を聞いてみると、モノを売るんじゃない、そこへ、老人用の施設とか、若い連中用の研修施設とか、モノ以外のサービスを提供する。それは大体、50%ぐらい。逆にその辺がね、栄えてくるんです。まずはいろんなお稽古ごとをして、遊んで、うちに帰る前にマーケットで買い物をしていくかってことになる。大体大きくなると、そうなっちゃうんです。

そこの社長は何を言ったか。うちの従業員は、お客さんに対していつも笑顔で接してる。ご老人が来てもご老人に対して笑顔で迎える。だんだん大きなショッピングセンターが、消費者のフィードバックを大切に扱うようになる。そうするとモノが売れると。

50%しかモノ売ってないって、大丈夫かなと思った。そうじゃなくて、モノ以外のモノを売ってるんですね。で、必ずしもそれは、収益率は高くない。しかし、集客力は高い。

ご老人がいるから、ご老人用のトイレ、あまり明るくすると、お化粧品に時間がかかるからだめだとか。細かいことね。それと子供をつれてくるのはいいけど、子どもを連れてるときにお母さんが上から見えるように、ドアを低くする。そういう気配りね。いろんなことやってる。それが彼らのサービス精神。

時代は変わってきてるから、いわゆる内部統制の問題ばかりをあんまり直接考えてると、動きがとれなくなる。

鈴木 内部統制は、どちらかと言えば不祥事から始まった概念で、暗くなるんですけどね。

中地 そうというようなのはもう、当たり前のように構築して、時間を余らせて、いかにして生活をエンジョイするために内部統制を。

時代が窮屈になると思ったら大間違いなんです。内部統制をよくしたら、収益力も上がるし、株価も上がるし、というような方向へロジックを持っていく。そのためには、きちっとしたことをやると同時に、社風をみんながよくするという方向へどうやって、メカニズムとして持って行くかだ。仕組みを作っても放っとくと動かない。

高田 いわゆる内部統制を契機として、業務の見直しばかりではなく、たとえば、企業の憲法ともいえるべき行動憲章などの見直しも行う。その過程で、いままで無意識のうちに育んできた企業風土とか企業文化で、自社の強みとなっているものが明確にできる。そうありたいですね。

鈴木 何かほんとに文化とか大事だなと思いますよ。GE^(注18)のシックス・シグマ^(注19)がありますよね。ああいうのが本当の統制に思えます。いわゆる、われわれが言っている意味の統制。それも積極的な、その攻めの経営でもあり守りの経営でもあり、それが

全社で血液のように循環しているというように、どの業種でも、いかなる経営プロセスにおいてもそれが適用されてる。そういうものが、そもそもの話なんで、押し付けられて、無理やり作らせられてるという時点で、何かすごくおかしいと思います。

高田 もともと上場企業だと、内部統制は整っていたはずなんです。少なくとも過去においては。だって、上場するときに当然審査されてますからね。それじゃ、なぜそれが機能しないかっていったら、時代が変わって…。

堀越 運用が不十分ということなのでしょうね。

高田 そういことですね。内部統制の構築は済んでいるのですが、その後の環境の変化に応じた見直しが十分に行われていなかったことが、原因かもしれませんね。

中地 いやいや、僕に言わせりゃ逆だ。上場のために内部統制なんかを作ってる、大体上場するために、仕方がないからやると。お前たちはあっちも間違いこっちも間違いと、チェックするためにいるんだぞと。上場しちゃうともう要らない。だから、僕らは今度、見方を変えてね、インターナル・コントロールというのは、強制するために、人を雇ったり規則を増やしたりするのではなくて、自然に仕事がよく流れて、儲かるように、やはり合理的になるとか、そういうためのインターナルのコントロールってのは1つの、適正な流れか…。

鈴木 人間で言えば、健康な状態っていうのか…。

中地 そうそうだから、…。

堀越 血液の流れを良くするとか。

中地 そう、そういうような形で、インターナル・コントロールってのは…。

高田 この頃、統制っていわないで、『管理』って意識している人もいます。

中地 管理もまたおかしくてね…。カタカナだと…何でも誤魔化せるからな。

鈴木 日本語の管理とは、微妙に違うような気がしますね。管理のほうが何か、首輪つけて飼ってるって気がしますけど。

高田 会計の世界で言えば、コントロールという言葉は支配と訳されてるんですけど、例えばキャッシュフローを、自分の思った方向に導く、これがコントロールです。で、キャッシュフローがコントロールから抜けるまでが資産だと。こういうイメージですから、必ずしも、統制とか言う意味ではなくて、自分の思った方向に持っていく、流れをもって行くという意味がコントロールにはあるのであろうと。ですから日本語に訳すときに、難しかったんでしょうね。

鈴木 何か支配って言うと意思に反して無理やりって感じですよ。コントロールという言葉の意味は、そうではなく、うまくものの道理に従って、目的にしたがって、うまく結果に着地させるというような…。

高田 流れるべきものが流れる方向に流れたというような…。

中地 われわれは、そういう会社の経営が滑らかに展開するっていう、そういうためのものなら、インターナル・コントロールであるという…。会計士・弁護士、力をあわせて、会社はよくなりますよ。

お互いに「ありがとうございました」

9. 座談会を終えて

今回の座談会は、「良き」「隣人」プロフェッショナルの暖かい支援を受けつつ、特に中地先

生には、座談会の雰囲気や和やかにし、かつ、議論の方向性をリードしていただくなどして、なんとか無事に座談会を終えることができた。心よりお礼を申し上げる。

座談会を終えるにあたって、この場をお借りして心に浮かんだ想いを二点ほど述べることをお許しいただきたい。

まず、第一点目：今、企業に求められているのは、企業風土に根ざした社是は言うに及ばず、企業倫理、財務、品質管理までも含めて、コンプライ（遵守）すべきルール（標準・規範などを含む。）やポリシーを明確かつ具体的な目に見える形で示し、しかも、それが全員に遍く浸透する仕組みをつくることではあるまいか。そして、そのような情報を、投資者や従業員を含む利害関係者に広く開示することではあるまいか。

そうすることで、情報の共有化が促進され、企業を取り巻く内外の利害関係者の有形・無形の協力が得られ易くなり、企業行動を適時に是

正する機会に恵まれ、企業価値の毀損を防ぐことも可能となるように思う。

次に、第二点目：プロフェッショナルにとっての内部統制のキーとなるファクターがみえてきたように思う。それは、内部統制については、コンプライアンス意識がキーとなるであろう、ということである。

企業価値は、コンプライアンスの軽視、つまり、法令違反は言うに及ばず、消費者に対する不良品・欠陥品の供給、投資者に対する不誠実（注²⁰）な財務情報の開示などがあれば大きく損なわれ、資本市場から見放される。その結果、ただでは済まされないのは経営者ばかりではない。そんな時代をわれわれは生きている（注²¹）。

最後に、今回の企画に快く参加し、多くの気付きを与えていただいた、良き隣人であり、かつ、良きプロフェッショナルである先生方に、心よりの感謝の辞を申し上げて筆を擱く。（高田）

（注1）「企業価値を高める「日本版内部統制」に向けて」（武井一浩・森田多恵子 共著、法律のひろば（2006.11）、41頁）では、「内部監査の基本」（川村眞一、同文館、2006年84頁）を引用して、「内部統制とは、事業体内に設置される、予防機能、点検機能、自浄機能から成る、体制（仕組み）と態勢（人間の行動）」である。すなわち「誤り、過ち、巨額の損失等の悪い事態が起きても直ぐ発見し、是正する体制と態勢」であるとする定義もわかりやすい、とある。

また、金融庁が公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」に関わ

る公開草案では、内部統制とは、1）業務の有効性および効率性； 2）財務報告の信頼性； 3）事業活動にかかわる法令等の遵守； 4）資産の保全、の4つの目的を達成するために、業務に組み込まれ、組織内のすべてのものによって遂行されるプロセスである、とある。

なお、2006年5月に施行された会社法（362条4項6号）では、「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」（以下では、法令等の遵守の確保）および「株式会社の業務の適正を確保するために必要な・・・体制」とあり、これも一般に「内部統制」と称さ

れている。その内容は、法務省令（会社法施行規則 100 条）に規定されている：1）情報の保存・管理；2）損失の危険の管理；3）職務の執行の効率性の確保；4）従業員レベルにおける法令等の遵守の確保；並びに、5）企業集団における業務の適正の確保、がそれである。

（注 2）エンロンは、1985 年に誕生した米国に本拠を置くエネルギー卸売り大手企業。フォーチュン紙の「最も革新的な米国企業」に 5 年連続で選ばれ、売上高 1000 億ドル超、全米第 7 位の巨大企業であった。最高財務責任者の利益相反行為や不透明な会計処理を記した告発文書「ワトキンズ・レター」（経理担当のシェロン・ワトキンズ）によって発覚。2001 年 12 月破綻。

発覚が遅れた要因としては、1）社外取締役（エンロンが寄付した相手先が構成員）による監視が有効に機能していなかった；2）監査法人が、コンサルティング業務も含めて多額の報酬（2000 年は 5 千万ドル）を得ており、特別目的会社を使った簿外取引のアドバイスをしていた；3）ピアレビュー（監査の質を他の監査法人が審査する制度。）が有効に機能しなかった；4）証券アナリスト・証券会社、格付機関の利益相反；5）従業員退職年金制度の悪用；6）政治献金の影響などが挙げられよう。

（参考）平野洋介「エンロン事件の概要と特別目的会社」（卒業論文、中央大学）
<http://www.sho.chuo-u.ac.jp/news/2004/sotsuron/PDF/H05.pdf>

（注 3）たとえば、雇用の流動化の進展による帰属意識や忠誠心の希薄化（企業風土を共有しようとする努力が不可欠となった。）

や、業務プロセスの IT 化によるペーパーレス化の進展（検証可能な証跡の確保が容易ではなくなった。）の他、企業グループを超えた組織再編の常態化、アウトソーシング化（企業間の協業と分業の進展により品質管理は相互に依存せざるを得ない状況となりつつある。）なども考えられる。

（注 4）コンプライアンス（=compliance）とは、一般に法令遵守と訳されることが多いようであるが、原義は、「遵守」であるから、ここでは、企業内部のルール（品質管理規程など）などに従うことも含む概念として取り扱った。

日本経団連主催の「第二回 企業倫理トップセミナー」（2003 年 10 月 21 日開催）において、久保利英明弁護士は、「コンプライアンスとは、単なる遵法の問題だけでなく、社会的存在としての企業が要請されるものをすべて満たしているということでもあります。あの会社はおかしなことをしているという後ろ指を刺されずに王道を歩んでいるということが、コンプライアンスだと思います。」と述べている。

（出所）

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/rinri/20031021.html>

（注 5）日本経済団体連合会は、2006 年 9 月 19 日付で公表した「企業倫理徹底のお願い」のなかで、「日本経団連は、企業行動憲章や同実行の手引きを通じて、企業倫理の確立を求めてまいりました。」と述べている。

なお、前段の「企業行動憲章」は、1）社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼

を獲得する； 2) 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ； 3) 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する； 4) 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する； 5) 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する； 6) 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う； 7) 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する、8) 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う； 9) 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る、および； 10) 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う、以上からなる。

(出所)

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/news/announce/20060919.html>

(注6) 今回の座談会の参加者には予め内部

統制に関連すると思われる記事を配布しており、その中には、湯沸かし器の中毒事故(日本経済新聞、2007年1月27日)、洋菓子メーカーの杜撰な品質管理(同、2007年1月31日)、電力会社で発覚したデータ改竄(同、2007年2月2日)、鉄道会社中堅管理職が引き起こした不当労働行為(組合脱退の勧誘)(朝日新聞、2006年12月9日)、大手ゼネコンの談合(日経ネット、2007年1月28日)、知的財産権(産業財産権を含む。)侵害の恐れのある製品の輸入(共同通信、2004年6月11日)などについての記事が含まれていた。

(注7) 日本経済団体連合会(日本経団連)は企業価値の最大化につながる経営戦略は何かをテーマとした報告書(「企業価値の最大化に向けた経営戦略」)を2006年3月22日付けで公表した。

同報告書は日本経団連の会員企業、並びに、東証第一部上場企業(金融・保険業を除く1,650社)の過去3年間(2002年度から2004年度)の実態調査、並びに、上場している会員企業(金融・保険業を除く831社)に対するアンケート調査をもとにまとめられている。

同報告書によれば、企業価値とは「企業が将来にわたって生み出すことが期待されている付加価値の合計」をいう、としたうえで、企業価値を株式時価総額に置き換え、その約88%は、「収益力」(売上高経常利益率の上昇)、「成長力」(売上高の伸び)、「健全性」(営業キャッシュフローに対する利払い費用の割合の減少)、「株主への還元」(配当性向の高さ)といった努力、並びに、「当期利益の規模」、「純資産の規模」で説明できると結論付けている。

また、同報告書では、経営戦略として「経営理念の明確化・社内外への徹底／法令遵守を含む企業倫理の徹底」に積極的に取り組むことが、「企業価値（株式価値）のプレミアム」につながることを「確認できた」と述べている。

なお、意外なことに、経営戦略として「財務報告に係る内部統制の充実」に積極的に取り組むことは、企業価値に対して「中立的である」とのことである。この理由として、同報告書では、「内部統制をめぐる議論が本格化してから日が浅いために、まだ十分に「企業価値（株式時価総額）のプレミアム」が現れていない可能性もある」と述べている。

(注8) Sarbanes-Oxley 法（SO法）は、エンロン、ワールドコム事件などの不祥事が相次いで明るみに出て、有効な企業統治制度の欠如、会計事務所の独立性の喪失、証券会社・証券アナリストの利益相反などの問題点が明らかとなったことから、「企業による情報開示の正確性と信頼性を向上させることにより、投資者の保護を図る」（序文）ことを目的として、議員立法により平成14年（2002年）7月30日に成立した。

同法の正式名称は、「Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002」。当時上院における銀行・住宅・都市問題委員会の委員長を務めていた民主党議員、ポール・サーベンス氏と、下院において金融サービス委員会の委員長を務めていた共和党議員のマイケル・オクスリー氏が連名で提出した。同法案は上院において満場一致、下院においても大多数の賛成票を獲得し、法制化さ

れた。

同法は、取締役の開示に関する責任、監査法人の独立性、開示の強化、アナリストの利益相反、法執行と罰則の強化が規定されており、第302条は決算書が適正に作成されていることを証明するCEO及びCFOの「宣誓書」提出を、第404条（第4章第6条）は内部統制報告書の年次報告書への添付を求めており、さらに、第906条ではCEO及びCFOが虚偽の証言を行った場合には罰金若しくは刑事罰を負わせることを定めている。

(注9) 基本方針や行動指針を意味する。本稿において、企業行動指針とは、「社内諸規程の上位に位置し、これらに定められていない事態が発生した場合でも、社員が臨機応変な対応ができるための指針として、また業務マニュアルの見直しや改訂の基礎となる指針としての役割を担うもの」（「臨機応変な対応をするための“行動指針”の作り方」監査法人トーマツ 宗永幸雄：『旬刊経理情報』2001年12月10日号、中央経済社）とする。

（出所）トーマツ企業リスク研究所

<http://www.er.tohmatu.co.jp/kenkyu/risk/risk005.shtml>

(注10) (注5) 参照

(注11) 「統制環境」は、内部統制（＝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）の基本的要素の一つとして、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とともに、他の基本的要素（＝「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」、「ITの利用」）の基礎として機能するので重要と考えられ

る。

(注12) 「コンプライアンス」(=compliance)とは、一般に法令遵守と訳されることが多いようであるが、原義は、「遵守」であるから、ここでは、企業内部のルール(品質管理規程などを含む。)やポリシーなどに従うことも含む概念として取り扱った。

日本経団連主催の「第二回 企業倫理トップセミナー」(2003年10月21日開催)において、久保利英明弁護士は、「コンプライアンスとは、単なる遵法の問題だけでなく、社会的存在としての企業が要請されるものをすべて満たしているということであり、あの会社はおかしなことをしているという後ろ指を刺されずに王道を歩んでいるということが、コンプライアンスだと思います。」と述べている。

(出所)

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/rinri/20031021.html>

(注13) (注2)の第1パラグラフに記載の「ワトキンズ・レター」を指す。

(注14) 「アサーション」(Assertion)は、内部統制や監査では、「経営者の主張」、あるいは「監査要点」と訳される。開示された財務諸表項目の正しさを支える要素のことを指し、その構成要素は、①実在性または発生；②網羅性；③権利と義務の帰属；④評価；⑤期間配分、および、⑥表示の妥当性、とされる。

(注15) 「企業統治」と訳している文献が多いが、それでは意味内容が曖昧なので、ここでは、経済産業省の主宰する「企業行動の開示・評価に関する研究会」が2005年7月13日付けで公表した指針(「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に

関する開示・評価の枠組について 一構築及び開示のための指針」)における定義に依拠した。

(出所)

<http://www.meti.go.jp/press/20050713001/050713kigyokodo.pdf>

(注16) 東京証券取引所市場第一部上場の証券会社である。同社では、「経営理念」や「企業行動憲章」、「決算・財務情報」、「知的財産報告書」は、いうに及ばず、本来は内部情報とされていた業務情報、たとえば、顧客からのクレームへの対応などを含む情報(「品質管理システム報告書」)、「顧客の投資成績」の情報、システム障害、機能改善、単位時間当たりの株式注文発注件数の実績などの情報(「システムレポート」)、「売買審査状況」の情報までも積極的にWEB上に開示し、公衆の縦覧に供している。

(注17) コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ(=Corporate Social Responsibility:CSR)は、企業の社会的責任と訳される。日本経団連が2004年2月17日に公表した「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方」には、「一般的には、企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげる」ととされている」とある。

(注18) 「GE」は、米国の超大手の総合電気産業であるゼネラル・エレクトリック社の略称。

(注19) 「シックス・シグマ」(6σ)とは、製品の不良品発生率を100万個に3、4個程度に抑えるとのGE社(注18)の標語。

(注20) たとえば、業界第三位に位置するとさ

れる巨大証券会社グループでは、会計ルールを敢えて形式的に適用することで、同グループが実質的に支配する事業体を意図的に連結対象から除外するなどして、経営の実態を歪めて報告したとのことである。下記のWEBサイトには、本件不祥事の調査のために設置された特別調査委員会が平成19年1月30日付けで公表した「調査報告書」がアップされている。

(出所)

<http://www.nikko.jp/GRP/news/2007/pdf/070130.pdf>

(注21) 座談会を終え、本稿を編集しているときに、ふと脳裏に浮かんだ川柳がある。いわゆるサラリーマン川柳のコンクール入賞者の作品である。定かな記憶ではないが、つぎのようなものであった。『よくやった時代が変わった 何故やった』。

(後注)

本座談会に関する感想・ご意見などは下記までお寄せ下さい。

think12@attglobal.net