

# 不正・不祥事を未然防止・早期発見する 内部監査活動を目指して ——J-SOXの全社的内部統制評価の活用——

C I Aフォーラム研究会No.4-B  
(ガバナンス研究会J-SOX分科会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A-J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No.4-Bが、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 1. はじめに

不正・不祥事の防止、抑止は古くて新しいテーマである。振り返ると、最近だけではなく、程度の差はあれ、不正や不祥事ほどの時代でも生じているようである。「近年相変わらず不正・不祥事が多発しているが……」、「組織や企業を取り巻く環境が最近は高度化、複雑化し……」という表現は、いつの時代でも良くみられる記述である。不正・不祥事を、不正や汚職、謀反という視点で見れば、歴史の長い中国でも欧州でも書物によく見られるテーマともなっている。遡ってギリシャ時代

においても、ローマ時代、始皇帝時代においても、しかり、である。

企業会計の歴史、監査の歴史は中世の地中海貿易時代以降、イギリス産業革命、植民地活動の進展とともにより複雑に広がり、深化を遂げているが、これは、不正・不祥事の発生とも密接な関係がある。複式簿記は13世紀初め、イタリア北部で商取引を記録する技法として始まり、大恐慌・大不況・巨額不正の歴史とともに、会計監査は社会的な制度として改良され、経済社会に定着していった。会計監査、監査の歴史は、そのまま組織活動の歴史、発展とも重なる。

C I Aフォーラム研究会No.4-Bガバナンス研究会J-SOX分科会は、メンバーが所属する企業等の事例収集・研究や意見交換を通じて、法対応だけではなく、企業価値向上のためにより有効なJ-SOXへの対応策や、J-SOXの活用策に有効な内部監査部門の果たすべき役割・姿を研究している。

J-SOXは、巨額の会計不正が多発した経緯から、上場企業に対し法律で義務付けられたのは周知のとおりだが、2008年に4月1日に導入されてから、6年を経た現在でもこうした不正の発覚は後を絶たない。不正発覚後、多くの企業は第三者調査委員会等を立ち上げて調査を行い、第三者調査委員会報告書（以下、「調査報告書」）を適時公表しているた

め、我々はその不正の概要について知ることが可能である。内部監査人の視点からすると、「内部監査（J-SOX含む）が適切に機能していれば、ここまで問題が大きくなる前に社内で気づき、対応しておくことができたのではないか」と思い、本研究を開始することとした。

調査報告書は、専門家による調査を実施した上で原因を分析し、具体的な再発防止策を提言する性質のものであり、報告に登場するのは事件当事者と法的に責任のある経営者や監査役が中心となっているため、内部監査については記述が非常に少ないのが大半である。そこで、我々は以下に述べるフレームワークを活用して調査報告書を分析し、分析ツールとしてのフレームワークの有用性を確認したうえで、さらに不正・不祥事を防止するための内部監査活動の着眼点について検討を行った。今後の内部監査人の内部監査活動の参考になれば幸いである。

## 2. 分析のねらいと概要

ここ数年、不正・不祥事が発生したとして調査報告書を公表する企業が増えているが、発生した経緯や原因について報告書に詳細に記載されている。そのため、これを他山の石として、自社やグループ会社に当てはめて分析するには非常に有用である。報告書の情報量が多く、一方各報告書の内容や切り口は必ずしも同一ではないため、漫然と読んだだけではどこに重要な問題があったかを把握することは容易ではない。

不正・不祥事が発生した企業には、全社的な内部統制の構成要素のどこかに問題があり、その問題が単独で、あるいは複数に組み合わせられて不正・不祥事が発生する原因となったと考えられる。不正防止策を検討したり、内部監査に活用したりするためには、単に内部統制が存在するか否かではなく、有効に機能する内部統制が構築され、運用されている

か否かを全体的なフレームワークに沿って評価することが必要である。

J-SOXの全社統制のフレームワークを利用することも考えられたが、42項目と多数であることから、2007年に当分科会で作成したJ-SOXの評価質問書（以下、「評価質問書」）は18項目で活用しやすいと考え、「評価質問書」をフレームワークとして用いて調査報告書を分析した。なお、この「評価質問書」はJ-SOXの全社統制を評価するためにCOSOのフレームワークを参考に当研究会が考案したものである。（一般社団法人日本内部監査協会HP <http://www.iiajapan.com/pdf/kenkyu/forum/0040708.pdf> 参照）

## 3. 分析対象

分析対象の調査報告書の選定に関しては、2011年下期から2013年上期までの調査報告書の中から、任意で6社を取り上げた。〈表1〉にその発覚のきっかけと事件の論点を示す。

## 4. 分析方法

### (1) 分析評価シートの作成

各調査報告書あたり2名のチームを編成し下記の手順により〈表2〉の分析評価シートを作成した。

- ① 当研究会が作成した「J-SOXの評価質問項目」
- ② 調査報告書で確認された事項及び問題指摘事項又は改善すべき点  
調査報告書に明確に記載されている、「確認された事実」、問題指摘事項及び改善が求められている事項を抽出して記入する。（調査報告書の該当ページも記入）
- ③ 内部監査の視点  
内部監査の視点から、気になる点や活用できる事項を記入する。
- ④ 調査報告書で明確にすべきであった事項  
調査報告書で明示されていない項目や、調

&lt;表 1&gt;分析対象の報告書

	会社名	報告書（公開日）	発覚のきっかけ	事件の論点
1	オリンパス(株)	第三者委員会 調査報告書 (2011年12月6日)	新任の英国人社長が、過去の取引の不透明性を指摘したため、取締役会から解職された。しかし、実態解明を求める声が高まり、第三者委員会を設置し調査開始	飛ばしによる金融資産の損失隠しと、受け皿ファンドへの手数料支払いや「のれん代」の資産計上による損失解消処理
2	戸田建設(株)	第三者調査委員会 調査報告書 (2012年2月13日)	シプコー工業(株)から戸田建設(株)に対して、売上高の過大計上および売上原価の繰り延べ等の不適切な会計処理を行っていたとの報告	連結子会社シプコー工業における、売上高の過大計上及び売上原価の繰延べ等、不適切な会計処理
3	沖電気工業(株)	外部調査委員会 調査報告書（要約版） (2012年9月11日)	100%子会社の(株)沖データが、海外連結子会社（スペインOSIB社）に、売上債権の早期回収及び滞留在庫の改善等を目的に、モニタリングを行っていたところ、OSIB代表者であるA氏が会計システムに記録されている数値が不正確なものであることを告白したことにより調査開始（E&Y不正検査チーム）	海外連結子会社（スペインOSIB社）における、売上債権の過大計上や債務の未計上などの不適切な会計処理
4	コマニー(株)	第三者委員会 調査報告書（要約版） (2012年10月31日)	中国子会社（格満林グループ）に関して、証券取引等監視委員会からの立ち入り検査	格満林グループにおける会計処理の妥当性およびコマニーが他社から買収して子会社とした南京捷林格と格満林との取引にかかる関連当事者取引の該当性、南京捷林格の子会社該当性の有無
5	(株)ニチリン	調査委員会 調査報告書 (2012年11月16日)	子会社の月次報告における売上と利益の連動性に、ある時期から異常を感知したため、内部監査に対して経営者から棚卸資産の重点監査指示	米国子会社NNT社における、不適切な会計処理（棚卸資産の過大計上、売上値引き引当金及び買掛金の取崩しによる利益計上など）
6	扶桑電通(株)	第三者調査委員会 調査報告書 (2013年5月2日)	会計監査人からの不適切な会計処理の疑いの報告と社内調査依頼	取引実体のない架空取引や手数料収入として純額計上すべきスルー取引など、不適切な取引

査すべきであったと思われる事項について記入する。（ただし、あくまでも文面からの読み取りであり、実際は調査を行っていないながら記載がないだけかもしれないことは理解した上で敢えて記載）

#### ⑤ 成熟度評価

各社の事例において、各評価項目に区分される統制の成熟度を一般的なCMM

（capability maturity model）レベルを用いて、<表 3>に示すとおりに0から5までの6段階で評価する。

#### ⑥ 重要度評価

各評価項目に区分される統制が、対象となる不正防止に寄与する程度を、抽出した事例に応じて「H：高い」、「M：中程度」、「L：低い」の3段階で評価を行う。

<表2>分析評価シート

会社名	対象とした調査報告書:		調査報告書の分析・評価結果				
構成要素	「評価質問書」評価項目及び内容		調査報告書で確認された事項及び問題指摘事項又は改善すべき点	内部監査の視点	調査報告書で明確にすべきであった事項	CMMレベル	重要度
統制環境	A-1. 誠実性及び倫理観(経営理念・倫理規程)	経営者は、組織の基本的な理念やそれに沿った倫理規程、行動指針等を作成し、これらの遵守を確保するための内部統制を構築し、経営者自らが関与してその運用の有効性を確保している。	↑ ②	↑ ③	↑ ④	↑ ⑤	↑ ⑥
	A-2. 経営者の意向及び姿勢(財務報告の基本方針)	経営者は、財務報告に関して、経営者自らが適正な会計処理や財務報告を尊重する意向を有し、これを実現していくための方針や原則を明確化し、これを組織の内外に適切に伝達し、財務報告					

①

<表3>CMMレベル

レベル	端的な表現	成熟度を判断するための典型的な状況
0	不在	管理プロセスが存在しない 何が課題であるかも把握されていない
1	その場対応	標準化されたプロセスがなく場当たり的な対応 課題は認識している
2	直感的な再現性	標準的な手順はなく、実行責任は個人に依存 複数の要員が同程度の作業を実施可能
3	一定プロセス	手続が標準化・文書化され、研修も実施 逸脱は少ないが個人の判断介入の余地もある
4	測定・管理が可能	プロセスが有効に働いていない場合の対応も可能 経営層がモニタリング可能である
5	最適化	ツール等も開発され、経営への貢献が認識できる 継続的改善が図られ、他社との比較も可能

出典：C O B I T 4.1,2007 IT Governance Institute, Appendix III, p186 を参照した

(2) 分科会での検討

当分科会はほぼ月次で例会を開催している。例会ごとに議題とする調査報告書を決めて、参加者は調査報告書を事前に熟読のうえで、出席することとした。例会においては、

- ① 各チームから分析評価シートに基づいて結果の発表を行い、他の参加者と分析評価シートに記入されている内容やCMMレベル・重要度評価に関する意見交換を行った。
- ② 全調査報告書を分析した後で、CMMレベルと重要度を集約して一覧にし、全員で共通事項などの抽出を行った。
- ③ 「内部監査の視点」を参考にしながら、不正・不祥事を防止するための内部監査活

動の着眼点について各自の経験を踏まえながら意見交換をし、内部監査への個別参考事例を作成した。

- ④ 以上の調査報告書の分析を踏まえて、気が付いた点や苦勞した点をまとめた。

5 分析結果

以下は<表1>の会社名を記号で示す。

(1) 分析評価シート例

<表4>は、分析評価表による分析結果の一部である。

調査報告書は分量が多く、ポイントがわかりにくいのが、分析評価シートを作成することによって、問題点、改善事項、内部監査の視点で重要性の高い事項が抽出され、記入事項

＜表4＞分析評価シート分析結果記入例

会社名	E社	対象とした調査報告書：20××年××月××日発行分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠：していない	調査報告書の分析・評価結果			
構成要素	「評価質問書」評価項目及び内容	調査報告書で確認された事項及び問題指摘事項又は改善すべき点	内部監査の視点	調査報告で明確にすべきであった事項	CMMレベル	重要度
統制環境	A-1. 誠実性及び倫理観(経営理念・倫理規程)	1) 内部統制システム構築に関する基本規程、企業行動憲章、行動規範、コンプライアンスマニュアルを定めていることが明記されている。(P21) 2) これらの事項について、特に問題点や改善点は挙げられていない。 3) 一方で、財務報告の信頼性の確保・維持に関する重要性の認識を強くする必要性(P31)を改善点としてあげているが、ガバナンス体制の不備には言及していない。		1) 左記の事項の有効性について、取締役会としての自己評価、並びに監査役のモニタリング結果などの検証。 2) また、調査委員会として左記の事項は有効といえるか。	2	M
	A-2. 経営者の意向及び姿勢(財務報告の基本方針)	1) 財務報告に関する内部統制構築は、経理担当取締役の管掌となっている。(P5) 2) その実務は、内部統制室が担当し(P21)、評価は内部監査室が担当。(P22) 3) 棚卸資産計上における、在庫集計手続き(P12)及び積送品の計上基準(P13)についてルールが徹底していない。 4) 本件の発端は、正規の手続によらない誤った収支見直し報告から始まった。(P10～)		1) 経営者自身が、財務報告に関する内部統制を尊重する意思をどの程度示していたか。	2	H
	A-3. 経営方針及び経営戦略	1) 月次の経営会議で経営状況を確認し経営判断に反映している(P22)中から、本件について売上増と利益増が連動しないことによる異常の兆候を見つけている(P4)			3	H

の多少により、特に内部統制が脆弱な項目をわかりやすくすることができた。詳細は＜参考資料＞を参照されたい。

(2) 成熟度評価と重要度評価による分析

今回の分析対象6社の分析評価表から、CMMレベルと重要度を評価した結果を一覧にすると、＜表5＞のとおりである。

(3) 気が付いた点

内部統制の成熟度が低く、重要度が高い評

価項目が存在すること（すなわちそれが不正・不祥事が発生する原因の可能性がある）に関しては、＜表5＞より内部統制の成熟度が低く（2以下）、重要度が高い（H）評価項目が、各事例について、数項目ずつ存在しており、これらが単独であるいは複数に組み合わさった結果、不正・不祥事が発生したのではないかと判断してもよいと考えられる。

以下は参考であるが、＜表5＞からは、

A-2. 経営者の意向及び姿勢

A-3. 経営方針及び経営戦略

＜表5＞CMMレベルと重要度一覧

		A社		B社		C社		D社		E社		F社	
		CMMレベル	重要度										
統制環境	A-1.誠実性及び倫理観	3	H			1	M			2	M	1	H
	A-2.経営者の意向及び姿勢	1	H	1	H	1	H		H	2	H	1	H
	A-3.経営方針及び経営戦略	2	M			2	L		H	3	H	2	H
	A-4.取締役会及び監査役会	1	H			1	H	0	H		H		H
	A-5.組織構造及び慣行	3	M			1	M	0	M		L		M
	A-6.権限及び職責	3	M			1	H				M	2	M
	A-7.人的資源に関する方針と管理	3	M			1	H		L		L	1	M
リスクの評価と対応	B-1.リスクの評価と対応	3	H		H		M		M		H	2	H
	B-2.不正リスクへの対応	3	H		M		M				H	1	H
統制活動	C-1.統制活動の方針と手続き	2	H			2	H	1	L	2	H	1	H
情報と伝達	D-1.社内での情報の伝達	2	M			1	H				L	2	M
	D-2.社外への情報の開示	2	H		H	1	M			3	L		L
	D-3.内部通報制度	2	M				M			2	M	1	M
モニタリング	E-1.自己点検					2	M		M	3	M	1	M
	E-2.独立の評価		L	3	M	1	H				M	2	M
	E-3.内部統制上の問題点の報告			1	M	1	M				M	2	M
ITへの対応	F-1.IT環境への対応						L				M		M
	F-2.ITの利用及び統制					2	M			2	H		M

A-4. 取締役会及び監査役会

B-1. リスクの評価と対応

B-2. 不正リスクへの対応

C-1. 統制活動の方針と手続き

上記6項目が、不正・不祥事に関して特に影響度の大きい統制項目であることが読み取れた。

#### (4) 苦勞した点

- ① 調査報告書によっては、具体的な内部統制について言及していない項目が多く、対象となる統制が存在していたのかどうか、仮に存在していたとしてもどのレベルであったかという視点での明確な記述が見当たらないことがあり、CMMレベルを判定することができないことがあった。(B社、E社、F社)
- ② 調査報告書の記載が社内の事情が不明な一般の読者が理解しやすいように構成、記述されていない部分もあり、全容を理解するのに何度か読み返す必要があった。(D社)
- ③ 分析作業においても、分析担当者により不正・不祥事の発生要因に対してどの内部統制が最も重要であり、どの内部統制が副次的であったかに関して見解が異なることが多々あった。その場合は、見解が異なる部分について、なぜそのように考えたのか、調査報告書のどの部分を重要ととらえたか等を明確にしたうえで意見を集約した。
- ④ 調査報告書や関連資料がありすぎて、全体を見通すのが難しかった。一方では根本原因や改善策など詳細に分析すると書かれていないことも多く、資料まとめには苦勞した。(A社)

## 6. 内部監査への個別参考事例

今回の事例分析の過程で抽出された内部監査実施において着眼点となりうる項目を以下にまとめる。社名の前に記載してある記号は、

分析評価シートの評価質問項目と対応している。なお、我々自身への教訓として、項目ごとに監査の心得として短くまとめた。

#### (1) 内部通報制度 (A-2: A社の事例)

J-SOXが適用されているほとんどの企業で内部通報制度が導入されており、「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」(企業会計審議会)に示されているように、「内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか。」に該当する質問を全社的な内部統制の評価項目の中に組込んでいるものと思われる。しかしながら、内部通報制度が適正に運用されていれば、不正を防ぐことができたのではないかと、といった指摘を含む第三者委員会調査報告書が散見されていることからわかるように、実際に有効に機能している、とはいえない会社は少なからずあると思われる。

当事例では、内部通報制度としては匿名による通報を受け付けているが、要調査案件について、調査開始に当たり通報者に頭名を求めることとしている。内部通報制度本来の機能(不正に関する社内自浄機能)は著しく損なわれていたと思われる。

内部監査の視点から考えると、外部窓口への報告を含む内部通報制度が導入され、従業員に周知されていること、内部通報者に対して不利益な扱いをしないといった公益通報者保護制度に沿った運用が実施されていることを確認するだけでなく、内部通報受領者は内部通報内容を精査し、適切な対応をとっているのか、記録が保持されているのかといった点を監査することは重要である。なお、監査の過程において通報者の匿名性の維持等についても留意することは言うまでもない。

また、内部通報者の視点から考えると、内部通報窓口が社員にとって気兼ねなく利用できる部門になっているのか、内部通報の結果

が適切にフィードバックされているといったことを含めて、社員が本当に利用しやすい制度となっているのかについてインタビューや従業員アンケートの結果確認により実効性を監査することが必要である。

監査しよう ホットラインは 有効か？

## (2) 子会社管理 (A-4: B社の事例)

子会社、特に買収によって新たに子会社となった会社にとって、親会社に自社の都合の悪い情報を適時・適切に伝えるのは容易なことではない。子会社の経営者は自社の経営状態をよく見せたいという動機が働くのは当然であり、子会社のプロパー社員にとっても、不利益な情報によって親会社が売却等を検討するのではないかという不安でそのような情報を隠蔽してしまう可能性もある。

当事例は、国税当局の調査を受けて、追徴課税を納付した事実を親会社に報告しなかった例である。子会社から親会社への報告に関しては、金額的な影響度といった定量的な基準や、企業ブランドに与える影響度といった定性的な基準に基づいて子会社共通の報告基準を親会社が設定し、周知しているものと思われるが、報告事項に関しては網羅的に全て白黒を決められる性質のものでもなく、社会情勢や人々の関心といった時代の流れにより、柔軟に判断することも必要であると思われる。

内部監査の視点で考えると、子会社が報告基準を守っているかについては、親会社の統括部門で情報収集をしても、報告した結果しなく、それ以外に報告もれの事例があるかないかについては判断できない。そのような場合に有効となるのは、子会社監査で親会社に報告義務がある事項が親会社の統括部門に報告されているかを確認することであり、報告基準に抵触する事例は言うまでもないが、

それ以外でも事例の特性上報告すべき内容であれば、指摘する必要があると考えられる。なお、親会社の統括部門と報告が必要かどうかの判定基準についても意見を統一し、そのような事例を収集して、例示するなど有効である。

注意しよう 親会社への 報告もれ！

## (3) デュー・ディリジェンス (B-1: B社の事例)

デュー・ディリジェンスにあたって監査部門がどのように関わるのかは、会社によって様々な形態がある。デュー・ディリジェンスとは一般に投資先や買収先のリスクや企業活動全般を把握するために、経営、財務、法務等に関する調査をすることであるが、情報管理の観点から、会社のごく一部の部門にしか情報が共有されないといったことも考えられる。したがって、デュー・ディリジェンスの過程で監査部門が関わる場合もあるかもしれないし、買収後に監査の依頼があるかもしれない。

内部監査の視点で考えると、前者であっても後者であっても、網羅的なデュー・ディリジェンスが実施されているかを監査することも必要なことであると考えられる。当事例では、保有資産等の評価は実施されたものの、財務状況全般にわたる精査は実施されなかったとのことであり、デュー・ディリジェンスの手続きに抜け漏れがないか、必要な事項をすべて網羅するチェックリスト等は作成されているか、といった点からの監査実施も有効である。また、デュー・ディリジェンスでは見過ごされることもある人材、内部統制等について早い段階で監査を実施することも重要である。

目を配ろう 内部統制も 要チェック！

(4) 重要リスクへの対応 (B-1：A社の事例)

内部統制は経営者が構築するものであるから、経営者自らが内部統制の手続きを無視することで発生する経営者不正は一般的に内部統制の限界と考えられている。当事例では、自社で行った企業リスク調査で「会計上の問題（粉飾決算、不適切な経理処理等）」が挙げられているものの、経営者ではなく従業員の軽微な不正が対象であると問題を矮小化してしまっている。ここ数年発生している不正の事例には、経営者が自ら関与しているものも見受けられ、会社の経営にとって重要なリスクであると認識することは必要である。

内部監査の視点で考えると、会社にとって業績の不振等の原因による会計上の不正が重要なリスクとなる可能性があるのであれば、それがどのように認識され、対応策が適切にとられているかをモニタリングすることや、そのような兆候を察知したのであれば、監査役や会計監査人と連携することも考えられる。

思い出せ 重要リスクの モニタリング！

(5) 業界慣行からのリスクの洗出し (B-2：B社の事例)

不正リスクへの対応を念頭に入れた場合に、いわゆる業界慣行といわれるものに関しても、第三者の目でチェックすることが必要である。同じ業界や会社に長年勤務していると、そこでのいわゆる常識とされることが刷り込まれてしまい、業界慣行に隠されたリスクを見落としがちになってしまう。当事例では、工事が完了し検収が終了した後の施主都

合による追加工事の代金支払を拒絶され、不良債権化してしまった例であるが、追加工事の発生原因が、施主なのか工事実施業者なのか明確に判断できない場合も多く、そこにリスクが存在することを認識することは重要である。

内部監査の視点で考えると、検収後に追加工事を実施していることが業務報告や日報等で発見された場合には、それに対応する注文書はあるのか、工事完了後に入金はあるのかといったことを確認することは重要である。また、リスクマップ等を閲覧し業界慣行に潜むリスクを認識しているのか、仮にそれが重要リスクとして特定されていれば適切な対応策はとられているのか、といったことをリスクマネジメント全体のレビューをすることで検証することも有効である。

慣行には 思わぬリスクが 潜んでる！

(6) 職務分離 (C-1：A社の事例)

職務の分離は内部統制の基本ともいえる事柄であるが、営業部門における販売業務と回収業務、購買部門における発注業務と支払業務といった現場で行われていることは職務の分離の原則は守られていることが多いが、当事例のように財務部門が資金運用とその時価評価を行っているといったことは見落としがちになるため注意を向けることも必要である。

職務分離 なければリスクを 重点検証！

(7) 重要情報へのアクセス (D-1：A社の事例)

内部監査部門は、会社経営の実態を把握するために、子会社も含めた決裁申請書を閲覧することは必要である。当事例では、紙稟議

書が散逸したことで、稟議手続きや内容が妥当であったかどうかを、監査役や監査室等のモニタリング組織が網羅的に事後検証することが困難であったとされている。

現状では決裁申請書を紙ベースで保管している場合も多いと思われるが、監査部門による決裁申請書の閲覧やナンバリングでの確認という手続きを子会社も含めた会社の全ての部門に実施することは、保管場所への物理的なアクセスや監査部門の人員の制約もあり、容易ではない。一方で、子会社を含めた電子決裁システムが導入されている会社も増えてきており、内部監査部門に決裁申請書のアクセス権限を与えることで監査部門の網羅的なアクセスを担保し、一定の牽制を効かそうとしている会社も見受けられる。

内部監査の視点で考えると、監査に必要な経営情報や業務実態に対してアクセス権限を担保することは重要である。大規模な会社では子会社を含めた会社の全ての部門に電子決裁システムを導入することは、監査の効率化のためだけではなく、会社経営の効率化のために有効であろう。その場合には、内部監査部門は情報の波に飲みこまれないように、リスクアプローチの考え方で決裁申請書を効率的に閲覧する方法を検討したほうがよい。また、決裁申請書を閲覧する場合でも、プロジェクトや工事の進行の途中で金額が増額になることは往々にしてあるため、開始時だけではなく、増額時にその都度報告され、適切な権限者が決裁をしているかといった履歴管理にも留意する必要がある。

すぐ出ない 書類の裏に 何かある！

#### (8) 聖域化した花形部門 (E-2: F社の事例)

内部監査部門は業績が好調な社内の、いわゆる花形部門に注意を向けることは重要であ

る。当事例が発生した部署は、架空循環取引により売上げが数年で2倍あるいは3倍まで急増しており、内部監査でも当然注目する必要があると思われる。

一般的に、売上が目標に達しない場合は原因究明や未達部分の達成のための施策など管理部門が関わる度合いが高まり、モニタリングも十分に行われることが多いが、売上が目標を上回っている場合は、管理部門もその理由については十分に説明を求めないことも多く、モニタリングも手薄になりがちである。また、そのような部門は監査実施に対して、業務が忙しいから時間が取れない、業績がいいから監査は必要ない、といった理由で否定的な態度をとることが往々にしてある。これが、いわゆる花形部門に不正・不祥事が発生した場合に発見が遅れることの一因となっている。このように、内部監査対象にいわゆる聖域を認めると不正・不祥事発生のお温床となる可能性があるとはよく言われていることである。

内部監査の視点で考えると、業績の良い部門や人に対してどのように対応するか知恵を絞る必要がある。例えば製薬会社では、病院を訪問し治験登録してもらった患者のデータを集めることを職務の一部としているモニター職があるが、薬事法に違反するような電話やメールでの患者のデータ収集をしていないか確かめる必要がある。そのため、特にパフォーマンスがよいモニター職の旅費伝票を閲覧し、現地に実際に行っていることを確認するためにホテルやタクシーの領収書を閲覧している例がある。決して容易なことではないが、内部監査部門は職業的懐疑心を常に持ち、監査に聖域を設けず、機密を扱う部門や花形部門に対しても客観性と独立性をもって対処することが必要である。

聖域に リスクあること 忘れずに！

## 7. おわりに

昨今一部の企業や内部監査部門には、J-SOX活動を形式的な評価活動と位置付け、より簡易に形式的もしくは機械的・効率的に実施することこそが企業に資するものであるとの考えもあると漏れ聞く。これは内部統制の評価活動を定型的・形式的な労働作業としてとらえた視点にすぎない。本来その企業や組織に最適な内部統制は、組織内外の環境、経営者姿勢、経営目標等によって絶えず変化するものであり、適切な評価活動には、対象である内部統制が適時・適切に構築・整備されていることが前提となる。常に内外の環境の変化、経営者の方針等により影響を受ける内部統制は固定・不変のものではあり得ず、最適な状態に維持すること、最適な状態であるかどうかをも評価する活動は、単純な機械作業ではあり得ないはずである。

本研究会は企業統治活動に関連の深い内部統制及びその評価活動に着目し研究を行っているが、この度第三者委員会調査報告書に着目し、不正・不祥事事件を読み解くべく研究を行った。この数年不祥事とその事件の分析でもある第三者委員会調査報告書の開示が増えていることも受けてのことである。この度任意に6つの調査報告書を取り上げ分析を行ったが、分析にあたっては当研究会がJ-SOX研究にあたり作成した内部統制の切り口の視点を活用した。一定の枠組みを活用し調査報告書を分析することは、分析に軸を与えると同時に、同時に、当研究会で設定した内部統制の軸（要素）の有効性の確認になると考えた。内部統制は組織・企業の仕組みを支える中核の枠組みそのものであり、組織的な不具合（不正・不祥事等）が生じたという事実は、中核の枠組みでもある内部統制の仕組みに何らかの瑕疵・課題が存在している場合に生じ得るであろうと想定した。

任意で選定した6本に過ぎない調査報告書ではあったが、それぞれ特徴があり、実に興

味深い。記述されている切り口、内容は一様ではなく、また、調査報告書が結論や提言を得る際に設定・想定しているであろう良好な状態、本来あるべき状態のレベルも一様ではないと感じられた。いわゆる不正の三要素（不正を起こす動機の視点、不正を犯す機会の視点、その行為を正当化して考える心の問題）からも分析を試みたものの、必ずしもこの視点と事件との関連が明瞭に読み取れないものも多い。要素のどの一つであっても正常に機能していれば不正は防ぐことができるであろうと考えられるが、実際にどの機能がより脆弱であったのか、事件として顕在化する前にはどの要素が機能していたのかについて読み取ることが難しいものもある。経営者の姿勢や心こそが問題であり、倫理観に欠ける経営者が経営していたから不正・不祥事が起きた、と結論されているものもあるようだ。

不正・不祥事から生きた内部統制事件・事例を他山の石として研究し、その結果得られる成果を実際の内部統制整備、内部監査現場活動に結び付け、活かしていくことは、企業活動の本質的な統制をより効果的に、高めることにも資すると考える。J-SOX活動は主として会計・開示に係る統制活動を中心とするものであるが、ほとんどの企業活動は何らかの時点で会計活動に現れ、両者は表裏一体、もしくは密接な関係にある。実際の事件より学び、分析することは、適切な統制活動や内部監査活動を考える契機につながり、J-SOX活動の質をも高めることにつながる。

組織の内部統制を評価する立場にある我々としては、各種の不正・不祥事の問題を、より企業の内部統制の枠組みに照らして評価し、考えたい。内部統制を枠組みとして統合的に考える視点は、90年前後から世に紹介されて来たが、10年程前から浸透が始まり、この数年になって漸く、我が国において理解が深まり、共有言語化しつつある。いわゆるJ-SOX制度化の効果でもある。COSOや

COBITと言われるモデル・考え方は、一部業務への従事者や研究者等を除くと、組織を構成する各構成員の心や行動レベルまで浸透・定着までには至っていないことが多く見られたが、近年になって急速に共通言語化されつつある。少なくとも我々内部監査人・J-SOX評価者の間では、各種の課題を内部統制として、内部統制の枠組みの中で考え、分析し、改善点を提案する活動・行動は大分定着してきている。調査報告書の分析においても、こうした要素や枠組みからの視点での分析があると、より理解もし易く、同時に、調査報告書を通じて事件、事案の分析にも寄

与するであろう。

各種事件の問題を、より仕組みの問題として分析することで、統制上の弱点や課題を密接に結び付けることができることが改めて解った。分析された視点を経験として汎用化させ、活用していくことで、実際の内部統制整備活動にメリハリを与え、また、日々の内部監査活動の有効性を高めることができると考えている。今回の対象事例は、必ずしも内部統制の枠組み・要素の視点で分析が容易でないものもあったが、多くを学びとることができた。今後もより多くの事例を研究し、実務への活用・利用に役立てていきたい。

<参考資料>作成資料例

A社の分析評価シート

<不正を防止するための内部統制>

会社名	A社		対象とした調査報告書：201X年XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の分析・評価結果			
構成要素	「評価質問書」評価項目及び内容		調査報告書で確認された事項及び問題指摘事項又は改善すべき点	内部監査の視点	調査報告で明確にすべきであった事項	CMMレベル	重要度
統制環境	A-1. 誠実性及び倫理観（経営理念・倫理規程）	経営者は、組織の基本的な理念やそれに沿った倫理規程、行動指針等を作成し、これらの遵守を確保するための内部統制を構築し、経営者自らが発与してその運用の有効性を確保している。	<p>《検討課題・指摘事項》 【要約版P14】第5_1 社内体制 コーポレート・ガバナンス及び内部統制については、統制環境、リスク評価と対応、統制活動、情報と伝達及びモニタリングといういずれの観点からみても、制度上は整えられているものの、その実態は、不備ないし不十分なものと云わざるをえない。</p> <p>《改善事項》 【P183（要約版P22）】第7_7 新経営陣の意識改革 新経営陣が、自らの企業に対する、そして社会に対する責任の重さを自覚し、不正を拒絶する強固な倫理観とコンプライアンス意識を持ち、企業統治と情報公開の重要性を認識し続けることが必要である。</p>	<p>▷コーポレート・ガバナンス及び内部統制については、外観的には整備されていたが、実態は形式的なものになっていた。</p> <p>▷内部監査として、それを直接的に指摘することは難しいとしても、本来あるべきコーポレート・ガバナンス及び内部統制の視点を持って、個々の事象をチェックし指摘して改善に努める必要があったと考える。</p>		3	H
	A-2. 経営者の	経営者は、財務報告に関して、経営	<p>《検討課題・指摘事項》 【P182（要約版P20）】第6_9 コン</p>	▷社長のコンプライアンス意識		1	H

会社名	A 社		対象とした調査報告書：201X年XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の分析・評価結果		
意向及び姿勢（財務報告の基本方針）		者自らが適正な会計処理や財務報告を尊重する意向を有し、これを実現していくための方針や原則を明確化し、これを組織の内外に適切に伝えることによって、会計処理や財務報告を適切に実施している。	プライアンス意識が欠如 歴代社長のコンプライアンス意識・統率力に問題があった上、ガバナンスが欠如していた。 企業買収にあたりデューデリジェンスの実施や法務部などのチェック等本来行うべき手続を故意に省略しても問題とならない体制が維持され、会社内部において内部統制あるいはリスクを管理する組織は独立していなかったし、内部通報制度も適切に構築されていなかった。	・統率力を直接評価することは内部監査の対象範囲外である。 ▷しかし内部監査部門として、自組織の独立性や内部通報制度整備状況など、表面に現れた事象から、自身の問題として評価し、反省する必要があると考える。	1	H
A-3. 経営方針及び経営戦略		経営者は、組織の目標を達成するために、経営方針及び経営戦略から導かれた事業計画・予算の達成状況を定期的にモニタリングし、ギャップを適切に是正している。	《検討課題・指摘事項》 【要約版P18】 第6_2 企業風土、意識に問題があったこと 巨額の資金の運用や移動、巨額損失の発生といった事象について問題として認識もされない程に役員の間で鈍感していた。個々の事象の際、その事象の発生についての原因の究明、責任者の確定、責任の追及が全くされず、それがされなくても問題とされない体制が形成されていた。	▷ 内部監査部門として、直接的な評価は難しいと考える。 ▷ただし、のれんの償却については検討し、評価すべきと考える。	2	M
統制環境 A-4. 取締役会及び監査役会		経営者は、取締役会及び監査役が有効に活動することによって、組織全体のモニタリングを有効に機能させている。	《検討課題・指摘事項》 【要約版P14】 第5_1 社内体制 取締役会は、本件事案に関し、十分な情報が与えられなかったとはいえ、コーポレート・ガバナンスの中核として果たすべき監督責任を果たしていなかった。 【P180（要約版P19）】 第6_4 会社法上の各機関の役割が果たされなかった 取締役にはイエスマンが多く、取締役会は形骸化していた。監査役会も更に形骸化し、ふさわしい者が選任されず、会社の事業方針に異議を述べた形跡はなく、経営トップも何か指摘されることを嫌っていた。 【P182（要約版P21）】 第6 本件事案発生の原因分析 新任社長が本件取引についての疑念をトップ並びに取締役会に提起した。しかし、取締役会は調査を行うことなく同人を解職するという対応をした。A社の取締役会はここでもチェック機能を果たせなかった。 ----- 《改善事項》 【P182（要約版P21）】 第7_1 旧経	▷ 内部統制の限界と考える。  ▷ 監査役等には内部統制の限界を越える高いレベルのモニタリング機能が必要と考える。	1	H

統制環境			<p>営陣の一新 責任者3名は既に辞任したが、そのほかにも不正経理に多少なりとも加担した役員や、2008年から2009年にかけて監査法人から指摘を受けつつ何ら対応しなかった監査役は一新する。15分程度の会議で問題案件を処理した当時の取締役も交代すべきである。 【P183（要約版P21）】第7_3 関係者の法的責任の追及 不法行為に加担した関係者は、株主や取引先、ひいては日本企業全体の信用を失墜させたことを考えると、その法的責任を追及されるべき。 【P183（要約版P22）】第7_6 社外取締役、社外監査役の充実 社長の友人や取引先などから縁故者を社外取締役や社外監査役に選任することを取りやめ、真に社外役員にふさわしい人物を選任する。 【P183（要約版P22）】第7_7 新経営陣の意識改革 取締役・監査役は、自らの企業と社会に対する責任の重さを自覚し、トップに遠慮することなく、疑問に思うことは経営会議や取締役会で自由闊達に議論すべきである。取締役・監査役は、信念をもち自らの職を賭す覚悟で、審議を尽くし、賛同できない案件について安易に妥協すべきではない。そのことが、長い目でみれば真に企業のためになることである。取締役や監査役が「統治」どころか保身に走るようなことがあってはならない。また、次のトップ候補を選ぶ際、そのような倫理観とコンプライアンス意識を持った者を選ぶべきである。</p>		1	H
A-5. 組織構造及び慣行	経営者は、組織構造を組織の目的に適合させ、事業活動を管理する上で必要な情報の流れを提供できるものとしている。	<p>＜検討課題・指摘事項＞ 【要約版P14】第5_1 社内体制 他部門が金融資産の運用にあたる財務部門に対し、その業務の専門性及び技術性を口実として、強いて関心を向けなかったことが、結果として財務部門の独断専行を許した。 【P180（要約版P18）】第6_2 経営風土、意識に問題 トップが長期間にわたってワンマン体制を敷き、異論を述べることはばかられる雰囲気。透明性やガバナンスについての意識が低く、社長交代のシステムが確立されていない。風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土。役員の間には、会社を私物視する意識が蔓延し、株主に対する忠実義務などの意識が希薄。</p>	▷ 内部統制の限界と考える。		3	M

会社名	A 社		対象とした調査報告書：201X年XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の分析・評価結果	
			<p>《改善事項》 【P184（要約版P22）】第7_8 職場環境づくり及び役員、職員の意識改革 執行役員はもとより、その部下職員にもコンプライアンス・ガバナンスを徹底させるべきである。事なかれや形式主義を排除し、本音で議論できる人材の育成を図り、職場における行動規範を確立するなどの職場環境づくりが大切である。</p>		3 M
統制環境	A-6. 権限及び職責	経営者は、事業活動の目的に適合した権限及び職責を設け、適切な者に割り当てている。	<p>《検討課題・指摘事項》 【要約版P18】第6章_1 経営者トップによる処理及び隠蔽であること A社においては、このような会社トップや幹部職員によって不正が行われることを想定したリスク管理体制がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかった。</p>	▷ 内部統制の限界と考える。	3 M
統制環境	A-7. 人的資源に関する方針と管理(配置、教育・訓練、評価)	経営者は、組織の目的を達成するために、人的資源(の配置、教育・訓練、評価)に対する方針を適切に定め、組織の保有する人的資源の能力を高度に引き出している。	<p>《検討課題・指摘事項》 【P178（要約版P17）】第6 本件事案発生の原因分析 コーポレート制の採用など経営の効率性を追求する経営組織を構築するとともに、その組織を1人のリーダーが強力なリーダーシップの下に動かすという体制が長年にわたって継続し、巨額損失が存在することを隠し続けただけでなく、ファンドによる飛ばしを用いるなどして、これを解消しなかった。 【P182（要約版P20）】第6_8 会社の人事ローテーションが機能していなかった 同一人に長期間にわたって重要な資産運用等の業務を担当させることが可能な体制をとり、かつそのような人的運用をした(ジョブローテーションの欠如)。公正であるべき人事が歪められ、秘密を共有する者、隠蔽等に加担した者が優遇される体制が維持されたことは重大な欠陥である。</p> <p>《改善事項》 【P184（要約版P23）】第7_II A社内における各体制の改革 同一人物が重要ポストを長期間占有することのないようにする人事制度の改革や相互牽制システムの採用も必要である。</p>	▷ 内部監査として、ワンマン体制や特定少数者による独占などの人事事項に関して直接的評価は難しいと考える。 ▷ しかし、ジョブローテーションなど数値化可能な事象について注目し、指摘することは可能だし、重要である。	3 M

<p>リスクの評価と対応</p>	<p>B-1. リスクの評価と対応</p> <p>経営者は、状況の変化を認識して組織目的の達成に対するリスクを識別・評価し、リスクが目的達成に与える影響と管理能力を検討し、リスクへの対応を行っている。</p>	<p>「企業リスク調査」が実施され、識別されたリスクの中には、被害・影響の大きいものとして「会計上の問題（粉飾決算・不適切な経理処理等）」「問題情報の隠蔽・改ざん」「監督官庁等に対する虚偽報告」が挙げられた。</p> <p>しかしこれらを優先的に対応すべきリスクと認識することはなかった。重要性を過小評価したためであった。リスク評価能力が不十分であったことを示唆しており、それが適切な内部統制を構築しその継続的運営を図る上で障害となっているというべきである。</p> <p>【P125】第5_2(2)ア. 経営者不正に対するリスク評価能力の欠如</p> <p>【P126】第5_2(2)イ. 財務報告に係る内部統制に関するリスク評価と対応</p> <p>財務報告に係る内部統制においてリスクとしての影響度の高い経営者不正が認識されていない。評価全体が従業員によるリスク、特に不正ではなく誤謬によるリスクに過剰に重きが置かれている。内部統制の評価全体が形式的に過ぎるといわざるを得ない。</p>	<p>▷リスク調査を行い、リスク項目として抽出するところまでは出来ていた。それを実際の内部監査に活かせなかったのは残念である。</p> <p>▷従業員による誤謬リスクに重点が置かれ、経営者不正が認識されていないことから、内部統制の評価全体が形式的に過ぎると断じている。</p> <p>しかしこれは内部統制の限界の議論であり、内部統制、ひいては内部監査の責任を問われても困惑する。</p> <p>経営トップによる不正を想定したリスク管理体制、監視強化は取締役会・監査役会の役割と考える。</p>		<p>3</p>	<p>H</p>
<p>リスクの評価と対応</p>	<p>B-2. 不正リスクへの対応</p> <p>経営者は、組織目的達成に対するリスクを評価する際に、不正に起因するリスクを明示的に検討している。</p>	<p>「企業リスク調査」が実施され、識別されたリスクの中には、被害・影響の大きいものとして「会計上の問題（粉飾決算・不適切な経理処理等）」「問題情報の隠蔽・改ざん」「監督官庁等に対する虚偽報告」が挙げられた。</p> <p>しかしこれらを優先的に対応すべきリスクと認識することはなかった。重要性を過小評価したためであった。リスク評価能力が不十分であったことを示唆しており、それが適切な内部統制を構築しその継続的運営を図る上で障害となっているというべきである。</p> <p>【P179（要約版P18）】第6_1 経営トップによる処理及び隠蔽</p> <p>トップ主導により、一部の幹部によって秘密裡に行われた。会社トップや幹部職員によって不正が行われることを想定したリスク管理体制がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかった。</p> <p>【P181（要約版P19）】第6_6 外部専門家による委員会等が十分機能を果たさなかった</p> <p>外部専門家による委員会等の報告書は多くの留保条件をおいた不完全なものであり、第三者の意見として信を措くことのできるものではなかった。監査役会、更に監査法人は、この報告書の結論のみに重きをおき、その内容や留保条件に立ち入った検討を行わなかった。</p>	<p>▷重要度は高いが、内部統制の限界と考える。</p>		<p>3</p>	<p>H</p>

会社名	A 社		対象とした調査報告書：201X年XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の分析・評価結果		
統制活動	C-1. 統制活動の方針と手続き	経営者は、組織目的を達成するための経営者の方針を設定し、経営者の指示を実行に移す際の手続きを伴って組織全体に伝達し、運用している。	<p>《検討課題・指摘事項》 【P127】第5_2 (3) 統制活動について 財務業務を透明性をもって遂行するためには、職務分掌が欠かせない。職務分掌の原則からいえば、次の3機能はそれぞれ独立していないなければならない。 ①財務取引の実行（いわゆるフロント機能） ②財務取引の実態のモニタリング（ミドル機能） ③財務取引の記帳（バック機能） 財務部における資金運用について、財務部資金グループがフロントとして株式現先等による資金運用を行い、企画管理グループがミドル及びバックオフィスとして時価評価及び記帳を行っている。財務部門のみで資金運用とその時価評価が完結しており、独立部門による客観的な実態把握が行われない。 財務部長ないしその上位者によって実行指示された運用取引に重大な損失が生じた場合に、財務部長ないしその上位者に当該損失を隠蔽する動機と機会を与えてしまう点で、内部統制上問題がある。</p>	<p>▷ コーポレートセンター長が監査室担当役員となっており、財務部門に対する指摘は困難と思うが、職務分掌上の不備は重大であり、内部監査部門として、何らかの形でチェックする必要がある。</p>	2	H
情報と伝達	D-1. 社内での情報の伝達	経営者は、適切な情報を組織のあらゆる階層に適時に識別・把握・処理させ、情報を組織内の必要な者に対して適時に円滑に伝達させて、組織目的の達成を支援している。	<p>《検討課題・指摘事項》 【P129】第5_2 (4)イ. 稟議文書管理における網羅性の欠如 電子財務稟議システム対象の事案であっても、機密性の高い案件においては紙上で稟議決裁が行われており、紙上決裁の案件は電子稟議システムの埒外であって、稟議書はその受付部によって保管されている。 紙稟議書が散逸しており、稟議手続や内容が妥当であったかどうかを、監査役や監査室等モニタリング組織が網羅的に事後検証することを困難にしている。 また、社内の稟議案件を一元化的に俯瞰できないという事実は、監査役監査や内部監査による独立的モニタリングを著しく不効率にしている。</p> <p>《改善事項》 【P184（要約版P23）】第7_11 A社内における各体制の改革 社内において重要情報を開示し、これを共有する社風ないしシステムを確立すること。</p>	<p>▷ 文書管理の不備については、内部監査としてチェックし、指摘すべき事項であった。</p>	2	M

情報と伝達	D-2. 社外への情報の開示	<p>経営者は、識別・把握・処理した情報を組織外に適切に伝達する仕組みを整備し、情報を、必要な者に対して適時に円滑に伝達させている。</p>	<p>《検討課題・指摘事項》 【P181 (要約版P20)】 第6_7 情報の開示が不十分 本件国内3社については、東証への適時開示及び有価証券報告書上で個別の開示は断片的にしか行われていない。英子会社については、東証への適時開示及び有価証券報告書の「経理の部」における連結財務諸表の注記において最低限の開示が行われているのみで、「企業の概況」及び「事業の状況」においてほとんど開示がされていない。 A社は有価証券報告書において本案件の全貌は明らかにしておらず、投資判断を行う上で必要十分な開示を行っていたとはいえない。</p> <p>《改善事項》 【P184 (要約版P23)】 第7_10 情報の開示 英子会社においては多額の投資アドバイザー料についての開示が行われていないこと、本件国内3社におけるのれんの額が非常に多額であったことなど、投資活動の実態を理解する上で有益な情報が開示されなかったことは重大な開示上の欠陥である。 経営の自律性・自浄作用を高め、ステークホルダーからの信頼を回復するためには、経営の透明性を高めることが極めて重要である。法令等に基づく開示は当然として、投資者にとって重要・有益かどうかという尺度で開示を促進すべきである。</p>	▷ 内部統制の限界と考える。		2	H
	D-3. 内部通報制度	<p>経営者は、通常の伝達経路から独立した情報伝達の仕組みとして内部通報制度を整備し、通報者を保護する仕組みと共に、必要な是正措置を取るための方針及び手続を整備することによって、内部通報制度を有効に機能させている。</p>	<p>《検討課題・指摘事項》 【P128】 第5_2 (4)ア. コンプライアンスヘルプラインの社内閉鎖性 ヘルプラインに通報された案件はコンプライアンス室において受領され、重要事実については担当役員経由で社長に報告される。 通報者の保護や、通報に対する適切な対応という観点から、より独立性の高い機関に直結した通報窓口も併せて設けるべきである。 また、匿名による通報を受け付けている。しかし、要調査案件について、調査開始に当たり通報者に顕名を求めることとしている。内部通報制度本来の機能（不正に関する社内自浄機能）は著しく損なわれていたと思われる。</p> <p>《改善事項》 【P184 (要約版P23)】 第7_11 A社内における各体制の改革 幹部による不祥事の発生を防止するために、外部に窓口を有する内部通報制度を構築すべきである。</p>	▷ 内部通報制度が形骸化していないかの監査は実施できたと思う（A社では訴訟にもなっていない）。 ▷ トップの不正に限らず、形骸化していないかを監査で検証すべきであった。		2	M

会社名	A 社		対象とした調査報告書：201X年 XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの 準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の 分析・評価結果			
	E-1. 自己点検	経営者は、自己点検を組織の事業活動に組み込み、組織自身が内部統制の有効性を継続的に評価し、適時に必要な改善を実施するようにしている。				-	-
モニタリング	E-2. 独立的評価	経営者は、内部監査部門等の独立的評価を行う機能を有効に働かせ、識別した問題点を、経営者、取締役会、監査役等に報告させ、適切に対処している。	<p>《検討課題・指摘事項》</p> <p>【P123】第5_2 (1)イ. コーポレート部門における牽制機能の無効化 監査室は全社及びグループの管理体制、企業倫理とコンプライアンス体制、経理・財務・税務視点でのモニタリングを行う。しかし、監査室の責任者及び担当役員が他部門と兼務状態となっており、兼務中の部門について独立性を保った内部監査が実施できず、十分な牽制機能が発揮されなかった。</p> <p>【P132】第5_2 (5) オ. J-SOX評価の形骸化 J-SOX評価の結果は、2009年3月期の開始以降重要な不備は発見されなかった。しかし、実質的な内部統制がされず形骸化していた。</p> <p>【P180 (要約版P18)】第6_3 隠蔽等の手段が巧妙 長期間にわたり発覚しなかった原因の一つとして、損失隠蔽、飛ばしの手段が、書類や証拠を残さず、内部からも発見しにくい方法であったこと及び外部のファンドとM&amp;Aを利用した一般に分かりにくい手法がとられていた上、取締役会や監査役会にも必要な情報はほとんど提供されなかったことがあげられる。</p> <p>【P182 (要約版P20)】第6_10 外部協力者の存在 違法な財務処理であるということを知りつつ、会社幹部に知恵を貸し、その助力をし、隠蔽にも加担した外部協力者が存在したことも、長期間にわたる損失隠蔽スキームが実現した要因である。</p> <hr/> <p>《改善事項》</p> <p>【P183 (要約版P21)】第7_5 経営監視委員会又は経営監視役の設置 長期にわたりトップ主導による不祥事が行われたA社特有の対策として、代表取締役と同格の表記委員会又は監視役を一定期間設置するのも一方法であろう。</p>	<p>▷ 内部監査部門として、独立性に問題があったと考える。</p> <p>▷ 本件は経営者不正の案件であり、内部統制の限界であり、これをもってJ-SOX評価の形骸化と断ずるのは酷に過ぎるであろう。</p>	-	L (SOXで発見は困難)	

<p>モニタリング</p>	<p>E-3. 内部統制上の問題点についての報告</p>	<p>経営者は、モニタリングを通じて識別した内部統制の不備の報告を、その内容に則して適切な者に適時報告させ、関係部門、または経営者自身が適切に対応している。</p>		<p>▷ 経営者不正の場合、不正を経営者に報告させる、あるいは経営者自らに対応させるというのは無意味である。</p>		<p>—</p>	<p>—</p>
<p>ITへの対応</p>	<p>F-1. IT環境への対応</p>	<p>経営者は、組織を取り巻くIT環境を適切に理解し、それを踏まえて、ITの利用及び統制について適切な対応を行っている。</p>		<p>▷ 本報告書にITシステムについての言及がない。ITの重要性に鑑み、分析・評価が必要と考える。</p>		<p>—</p>	<p>—</p>
	<p>F-2. ITの利用及び統制</p>	<p>経営者は、ITを利用した情報システムの特徴を十分に理解した上で、内部統制にITを活用し、有効かつ効率的な内部統制を構築している。</p>				<p>—</p>	<p>—</p>
<p>監査役・監査部門 監査法人</p>	<p>《検討課題・指摘事項》 【要約版P14】第5_1 社内体制 監査役会は、甲監査法人より、適正な業務監査権限の行使を促されていたところ、外部専門家による報告書が提出された際、その前提条件など内容につき十分に理解しないまま、結論のみを盲信した。このことが、甲監査法人が無限定適正意見を付す決定的理由となったことに鑑みると、監査役会の調査・検討は杜撰であったといわざるをえない。 【要約版P15】第5_2 会計監査人 (1) 甲監査法人については、監査役会が、外部専門家による報告書をベースに問題なしとの結論を出したことを受け、その内容について踏み込んで検討せずに無限定適正意見を出したことについては、問題なしとしない。 (2) 乙監査法人については、配当優先株を買取った際の会計処理に関し、会計上問題のある報酬ののれんへの計上を容認した点に関し、問題なしとしない。 (3) 監査法人間の業務の引継ぎについては、日本公認会計士協会の準則の趣旨に照らすと問題である。すなわち、A社による異例といえる甲監査法人の事実上の解任による交代であったにもかかわらず、両監査法人は、あえて交代の実質的理由にふみこまず、形式的な業務引継ぎに終わっていた。 【P131】第5_2 (5)エ. 監査役監査と内部監査の役割重複、相互連携の欠如 常勤監査役は、年間の監査計画に基づき主に営業拠点、製造拠点、国内主要子会社等に対して往査を実施している。内部監査においても営業拠点及び子会社に対する往査を行っている。両者間に明確な連携が認められないという点のみならず、両者の往査活動についても明確な役割分担が認められない。 監査役監査の目的は「取締役の職務の執行を監査する」ことであり、内部監査の目的は執行機能における独立的評価活動である。A社においては、監査役監査活動の主な領域が内部監査と重複しており、一方で「取締役の職務の執行を監査する」ための活動は不十分である。 【P156】第5_4 (3)ア. 監査役会の本件事案における対応の問題</p>			<p>▷ 内部監査と監査役監査との相互連携はなかなか難しい課題である。 特に監査役スタッフが少なく、内部監査部門のパワーに多く依存せざるを得ない監査役にとっては、監査活動の重複はあ</p>			

会社名	A 社	対象とした調査報告書：201X年XX月XX日公表分 日本弁護士連合会ガイドラインへの準拠： <u>している</u> / していない	調査報告書の分析・評価結果	
監査役・監査部門 監査法人	<p>監査役会の対応については、以下の点において適切ではなかった。監査役に課せられた善管注意義務の観点からみて問題であった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・甲監査法人作成の監査報告書において、特定金外信託の多額の含み損が指摘されていたにもかかわらず、その実態、発生原因、開示の要否、解消に向けた具体的な施策などの検討は行われなかった。</li> <li>・多額の金融資産評価損を特別損失として計上したことが報告されているにもかかわらず、特別損失の計上処理が会計上、適法なものであるかどうか、特別損失として計上した金額の算出方法が妥当であるかどうか、及び本来は損失として計上しなければならない含み損について処理を先送りしたものがなくどうかの検討・確認は行われなかった。</li> </ul> <p><b>【P181 (要約版P19)】第6_5 監査法人が十分機能を果たさなかった</b></p> <p>甲監査法人は、一部取引が不合理なものではないかと一旦は指摘しており、チェック機能が働く可能性があったが、外部専門家による委員会の意見に安易に依拠して結局正しい指摘をすることができなかった。監査法人の交代に当たっての引継ぎも十分ではなく、その責務を十分果たすことができなかった。</p> <p><b>【P183 (要約版P21)】第7_2 監査法人と会社との関係</b></p> <p>引き継ぎ不十分なまま2010年3月期の決算を適正とした乙監査法人も問題があり、監査法人はその任務の重大性を改めて認識の上、会社と監査法人は、本来のあるべき関係を構築すべきである。</p> <p>-----</p> <p>《改善事項》</p> <p><b>【P184 (要約版P22)】第7_9 監査役、監査役会の意識改革</b></p> <p>監査役又は監査役会も、取締役の業務の執行を監査する責任の重さを十分に自覚すべきである。本件で一応の監査を実施していることは認められるが、問題点を監査法人に指摘されても真剣に取り組もうとする姿勢が感じられない。監査役及び監査役会は真に会社のためになることを志向し、常に懐疑心を持ち、取引の真相を徹底的に追及し、公正な立場から職務を遂行すべきである。</p> <p>さらに、監査役の独立性を維持するためにも、現在専従者1名に過ぎない監査役室を充実させる。</p>	<p>る程度やむをえないと思われる。</p> <p>しかし、A社で指摘されている役割重複については首肯できない。これでは監査役が自身の役割を放棄していると言われても仕方ないと思われる。</p>		
総評			<p>「内部統制は外観としては健全で有効に機能しているかのように見える。しかし、実態としては形式的なものに留まっている。経営者・上級管理職層による不正リスクへの対処を含めた、全社的な不正リスク管理体制の構築と専門的能力と独立性の高い内部監査体制の構築が急務である（【P134】第5_2 (6) 内部統制の有効性に関する評価。）」と断じている。非常に厳しい指摘であるが、これが本件の本質を表していると思う。しかもA社一社に留まらず、日本の企業に共通する課題であり、そういう意味からも法制審議会・会社法制部会での会社法の見直し論議でも大きな話題となった。</p> <p>また「A社における監査機能、すなわち監査役監査及び内部監査の独立性は外見的にも実質的にも担保されていない（【P129】第5_2 (5) ア. 独立性の欠如。）」と断じ、「社長の友人や取引先などから縁故者を社外取締役や社外監査役に選任することを取りやめ、真に社外役員にふさわしい人物を選任する（【P183 (要約版P22)】第7_6 社外取締役、社外監査役の実質化。）」と提言している。至言である。</p> <p>ただ、内部統制の役割を高く評価しているのは良いが、「財務報告に係る内部統制においてリスクとしての影響度の高い経営者不正が認識されていない。内部統制の評価全体が形式的に過ぎるといわざるを得ない（【P126】第5_2 (2) イ. 財務報告に係る内部統制に関するリスク評価と対応。）」という指摘や、J-SOX評価に関して「今回の粉飾が発生した背景には以下の問題点があった。実質的な内部統制がされず形骸化していた（【P132】第5_2 (5) オ. J-SOX評価の形骸化。）」という指摘は内部統制の限界を無視するものであり、酷に過ぎると考える。</p> <p>本調査報告書では監査法人に対しても、「監査法人は、一部取引が不合理なものではないかと一旦は指摘しており、チェック機能が働く可能性があったが、外部専門家による委員会の意見に安易に依拠して結局正しい指摘をすることができなかった。監査法人の交代に当たっての引継ぎも十分ではなく、その責務を</p>	

総評	<p>十分果たすことができなかった（【P181（要約版P19）】第6.5 監査法人が十分機能を果たさなかった。）など厳しい見方がされているのが特徴的である。6名の委員の内、5名が弁護士という委員会の構成も反映しているのかもしれない。</p> <p>なお、経営者評価で経営者不正を発見できるという考え方は、難しいのではないかと。内部統制評価の限界は正しく認識されるべきである。（悪い意味で、この会社は内部の統制が利きすぎていたとも言えるのだから、内部統制自体が正義のような考え方は間違いでは無いかと考える。）やはり、経営者不正に対しては外部からのチェックが必要と考えるが、取締役や監査役に会社からの独立性保持を義務付けられない限り、外部の目として十分に牽制できない可能性が残り、個人的精神論や資質論だけでは難しいと思料。（経営者不正をリスクへの態勢的対応が不十分であるのは、法制度上の問題ではないのか。）</p> <p>何れにせよ、本件を一つのトリガーとして、企業会計審議会での監査基準の改訂、及び不正リスク対応基準の設定につながったのは事実である。</p>
----	--

＜CIAフォーラム研究会No.4－B（ガバナンス研究会J－SOX分科会）メンバー＞

（順不同・敬称略）

氏 名	
統括座長	森居 達郎
座 長	柳瀬 宏司
メンバー	岩間 孝三、大石 英樹、剣持 加津衛、高坂 匠、雑賀 吉人、 丹羽 珠希、沼田 信生、松元 雅美、三木 明美、山本 邦博

（メンバーの氏名は、2014年10月末日現在）

## 2014年度第2回内部監査基礎コース・名古屋

このコースは、新任内部監査人がその実務に必要な基礎知識の習得を目的として行われるものです。内部監査の役割と重要性、基本的な考え方について、2回にわたり解説いたします（第1回は2月4日（水）開催）。

◇日 時：2015年3月4日（水） 14：00～16：00

◇会 場：栄ガスビル 5階 栄ガスホール 名古屋市中区栄3-15-33

◇定 員：100名（申込み先着順締切り）

◇参加費：正会員・個人会員／無料 非会員／8,640円（1名、消費税含む）

**研修内容：企業価値の向上に貢献できる監査方法について【2】**

講師（敬称略）：富岡 晋〔株式会社スズケン 監査室長 内部監査士〕

【CPE単位】「2CPE単位」が付与されます。

⇒“CPE単位”とは、CIA、CCSA、CFSA及びCRMA資格等の継続的専門能力開発制度における認定単位です。CPEを報告される方は、受講証明の代わりとして参加証のコピーを取り、最低3年間、保管をお願いいたします。

### ＜申込み方法＞

正会員・個人会員の方：当協会より送付させていただいた案内状にそってお申込みください。

非会員の方：お申込書を、ホームページ（下記URL参照）からダウンロードできます。必要事項をご記入の上、お申込みください。

※主催・お問合せ先：日本内部監査協会 電話（03）6214-2231 <http://www.iiajapan.com/>

（注）お申込み状況によっては、本誌発行時点で既に定員に達している場合もあります。ご了承ください。

【※】災害等の影響により、研修会の開催が中止あるいは日時・会場が変更になる場合は、ホームページ等でお知らせいたします。