

# 「内部統制」への 疑問と対応



HBS 代表  
公認会計士

広川 敬祐

2006年6月9日

[hirokawa@hbs.gr.jp](mailto:hirokawa@hbs.gr.jp)

# 自己紹介



Hiro Business Solutions

## < 主な文献の成果物 >

### < 論文、書籍等 >

- ・「連結財務諸表とコンピュータシステム」公認会計士協会東京会
- ・「会計ソフトと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・「ネットビジネスと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・会計システム構築に関わる所感
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 - に関わる所感
- ・連結会計システムのPLAN - DO - SEE

### < セミナー等 >

- ・SAP R / 3を用いる連結キャッシュフロー計算書作成
- ・連結納税制度に関わるシステム化検討のポイント
- ・会計記録の電子化への対応
- ・制度連結と管理連結との対応
- ・連結会計システム構築のためのスキルアップ講座
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 -
- ・ERP導入での成功A様、失敗B様
- ・減損会計とその対応

## < 主な業務経験 >

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・株式公開コンサルティング(2社)
- ・ERPの会計システム構築(約10社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計
- ・データウェアハウス構築基本設計
- ・地方自治体行政経営診断

その他、会計やERPに関わること全般

## < 略 歴 >

1962年	大阪生まれ
1983年	公認会計士第二次試験合格
1984年 - 1987年	プライスウォーターハウス東京事務所勤務
1987年 - 1994年	アーサーアンダーセン大阪事務所勤務
1994年 - 1998年	SAPジャパン株式会社勤務
1998年	HBS設立

現在 日本公認会計士協会東京会常任幹事(コンピュータ委員会担当)

*Hiro Business Solutions*

広川公認会計士事務所 広川 敬祐

〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9  
日比谷セントラルビル 14階

TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535

- 内部統制監査報告書に「不適正意見」を表明するような監査人はいないのでは？
  - 2010年以降にも、不祥事が起こるのでは？
  - 会社法、個人情報保護法と混同されるのでは？
  - ITベンダの市場規模は意外と小さいのでは？
  - 企業の競争力は高まらないのでは？
  - 監査人も困っているのでは？
- 誰も喜んでいないのでは？

# 不適正意見を表明しないのでは？

- **曖昧**にするのは日本の風土(監査がそぐわない)
  - 京都での商談「**考えときます**…」(断られてる)
  - 「美人」というより「**個性的**」という言い方が美德(明言しない)
- 「しないのか」というより「できないのか」
  - 「不適正」というのは、女性に対して「ブス」と言うようなもの。よほど客観的な重要な欠陥を、確固たる証拠とともに提示しないといけない(=できない)。
- 「**不適正**」の表明は「**適正**」より難しい
- 監査といえども契約(商売)
- 「不適正」よりも「意見不表明」/「監査契約解除」

# 不祥事は起こるのでは？

- 会計上の利益は人が作るもの
  - 利益は**オピニオン**、キャッシュフローは**事実**
  - IRのプレッシャー。経営者の見栄。
  - 退職給付や減損など、将来見込まで取り組む
- 内部統制の限界
  - **経営者不正、共謀、予期せぬこと**  
(基準に書いてあるが、要は逃げ口上が必要)
  - 法制度化のきっかけになった事件のほとんどがこの手の原因
    - 西武鉄道、カネボウ、東京三菱の着服、NECの架空取引
- 「**個人**」の問題に言及していない
  - 制度面や理論のみを追及し、倫理や教育が必要
  - 悪いことをしようと思えば、起こる！いたちごっこ。

本来の立法趣旨と異なる方向にいてしまい、  
抑えが利かなく暴走してしまうことがある。

## 例：個人情報保護法

- 自分の子供に成績を尋ねると
  - 個人情報だから答えられないと断られる。
  - 学校の先生に聞いても本人の同意がないと・・・と同様
  - 彼氏・彼女のことは当然教えてもくれない！
- 病院で患者名を呼べない(心のケアは？)。
- JR西日本の脱線事故(施行直後)では混乱が生じた

コンプライアンス / セキュリティ / COBIT / ITIL / フォレンジック  
何でもかんでも「内部統制」

## それでいて、肝心なことには無策 / 予防できない

- Winnyを介した情報漏洩には無策
  - Winnyを利用しないことを呼びかけるのが精一杯
- ノートPCの紛失・盗難
  - 持ち帰りを許可されない。何のためのノートPCなのか？
- 派遣社員の共有フォルダへのアクセス
- 東京三菱銀行の派遣社員の着服
- NEC子会社の売上架空取引

- 政府は自分のことをしっかりやるべし！
  - 社会保険庁の種々の問題
  - 郵便別納料金の未請求(新潟)
  - 防衛施設庁の発注
  - 談合
  - NHK(半官半民)

なぜ、民間企業だけ？  
ほんの一握りの悪い輩のために  
皆が迷惑を  
蒙っているのではなからうか？

- ユーザー企業の考えてること
  - どうやったら監査人が納得するだろうか？
  - どうしたら監査報酬を上げなくて済むだろうか？
  - どこかに安く早くやった事例はないだろうか？
  - エクセルでいいのだろうか？ (ツールを買いたくない)
  - みんな同じことしか言わないな。
  - 政局が混乱して廃案にならないだろうか？

前向きに捉えているところはほとんどない

= 市場規模は大きくなりません

効果を見い出していない / 感じられない

# ベンダー企業はビジネスを拡大したいだけ？

- 「西武鉄道」と「カネボウ」。
  - あまり脈絡も関係もなさそうな2つのキーワードでグーグルと何件表示されると思いますか？
- 無駄だ、おかしい、との論調がほとんどない。
  - 実は思っていると言わない / 言えない。
- ベンダ各社のサービス内容は大きく異なる。
- 「BPM」は「B級のプロジェクトマネージャー」の略
- プレスリリースの素朴な疑問？
  - 2年間で百件の受注・・・
  - もっと売れてもいいのになぜ明示する？ 自己中の象徴

- 効率化どころか逆行の恐れ
  - スピードがなくなる(余計な手続、承認)
  - 間接管理コストの増加 / マニュアルだらけ
- モチベーションの低下
  - 自分を信頼してもらえない。悪いのはむしろトップ！
- 会計監査人との確執(報酬交渉・リスク回避)
- SOX法を担当した人から勧める声がない。
  - 聞こえてくるのは「大変だよ」との声ばかり。

**果たして、これらのデメリットを上回るだけの効果ある施策なのだろうか？**

## 監査人も困っているのでは？

- 適正意見を出すにはリスクが伴う
- 不適正・意見不表明を出すにも根拠が必要
- 監査報酬は上げにくいのに負荷が増える
- 社内レビュー / 審査が厳しくなる
- 数多くの見解
- 内部統制の範囲が広すぎる
- IT統制を見極めるスキルがない
- 二言目には「中央青山・・・」と皮肉られる

- FEI (Financial Executives International) の調査結果
  - 「回答企業の85%がSOX法の順守コストは効果を上回っている」
- 『スモール・マイクロキャップ企業』, つまり売上高が7億8700万ドル以下の企業であれば, SOX法の適用を免除してはどうかという議論も
- ダイレクトレポーティング(監査人が直接評価する)の採用
- 結局、誰が得したというのか。良い制度だと評価しているのか。

# 誰も喜んでいないのでは？

国会議員

フリーター

消費者

ソフトウェア会社

多分、

主婦

商店街

商店街

経営者

従業員

監査法人

コンサルタント会社

知らない  
分かっていない

金融庁

マスコミ

投資家

人材派遣業

請求担当と入金担当を分けるのは常套手段だが  
分けられるほど従業員がいないところはどうする？

## 内部統制部会の構成

学者：	12名
大企業役員：	3名
公認会計士：	3名
証券会社	3名
経済団体：	2名

一番苦しむのが  
中堅公開企業！

悪いこともせず  
少ない利幅で  
知恵と工夫で  
真面目に取り組んでる方々

- どのくらいコストがかかるのか
  - という節に答えがない。家電製品なら欠陥！
- ライブドア事件は内部統制の不備によって起こった
  - 「ITへの対応」が入るとは想定外だった(ホリエモン談)
- 発売日当日に大手書店でワゴンセール
  - 売りたいだけ？
- 内部統制ビッグバンの真只中で…
  - 誰も内部統制ビッグバンとっていない。ハマってる。

### 「内部統制」として法規制をかけることでなく…

- 企業内の自主努力による価値向上と効率化
- CSRやIRといった任意活動
- 正邪の議論ではなく、**ためになるかの視点**
- ベンダーは、顧客が喜ぶ(感謝される)ビジネスをする
  - 説得商売は疲れる。喜ばれることに文句の筋合いはない。
- COSOのフレームワークは崇高で正しいのだが、法規制をかけたところで数年で実現できるものではない。企業努力ですっとやっていくべきもの。

### 「内部統制」のような大きすぎる風呂敷よりも

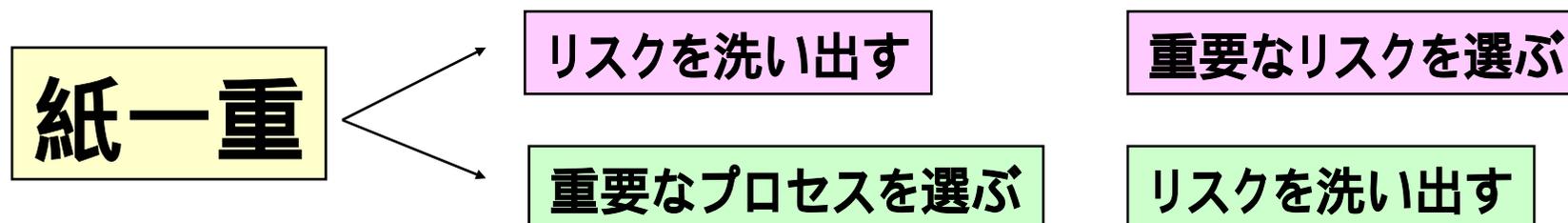
- 不祥事防止・法令遵守に限定
  - 「企業不祥事防止と監査役の役割」  
社団法人 日本監査役協会
- 監査基準委員会報告書「財務諸表の監査における不正への対応」(公開草案)平成18年3月30日
- 監査基準委員会報告第10号「不正及び誤謬」
- 罰則強化、悪いことをする人を排除する視点

- つぎはぎだらけのシステム
  - 無秩序な場当たり的な対応のツケ
- 業務プロセスの複雑化
  - 儲かることはなんでもやろうとの多角化のツケ
- 次世代を育成しようとしなかった
  - 文書化の欠如、ベテラン任せのツケ
- ITそのものが属人化、複雑化してるとの研究も
  - PCがあるから逆に標準化できない(属人化してる)

- 基準のあり方(12月8日文書)に忠実に！
  - トップダウンアプローチ
  - 監査人との協議
- 社内の体制(トップの了解・協力)確立
- 計画や評価範囲を慎重に決定。見切り発車は禁物。
- リスクの洗い出しのアプローチに特に留意。
- 文書化手法はあくまでもツール。腕を磨くことが大事。
  - 道具がよくても腕が悪くてはどうしようもない。
  - 「あの人」のゴルフクラブに対する執着を反面にしよう。

- 監査人は問題が起きたら責任が自分のところに降りかかるので、あらゆるリスクを考慮しようとする。そのため監査人主導になると、何でもないプロセスまで変更すべき対象になってしまい、重要業務の絞り込みがほとんどされなくなってしまう。

大体、こういうところが何百にも及ぶ業務を文書化(フローと手続)し、リスクが何千にも上がったと人に言えないといいながら喋り、起こりもしないリスクを毎年テストして起こっていないと自己満足するのだ。間違いはない！



# 内部統制構築のために - 社内体制の留意点

	良いこと	悪い兆候
社長の共感	ある。	無関心。
責任者	決まっている。	曖昧。
専任部署	当面はある。	内部監査・総務・企画・経理等が兼任
関係者(PT)	専任体制ができている。	とりあえず全員集まる。
評価範囲	決まった。決めようとしてる。	曖昧。
若手や女性	チーム内にいる。	平均年齢が高く男だけ。
予算	ある。	安くしろ。金かけるな。

# 内部統制構築のために - 外部に頼む場合

	良いこと	悪い兆候
監査人との協議	決める前に相談する。	決めた後に報告する。
文書化手法	決まっている。	曖昧。
依頼内容	依頼する際に相談する。	依頼するときは決まっている。
コンサル選定方針	RFPを出して決める。	RFPを出す前に内定している。
選定数	3つから5つ。	実は一つだが、形式的に3つ。
作業の切り分け	できている。	丸投げ。
マイルストーン	数ヶ月単位で区切る	本番まで任せる

## 好きな一節「エミール」(ルソー著)の冒頭



Hiro Business Solutions

「これを出版したものかどうか、わたしは長いあいだ迷っていた。そして、この仕事をしながらも、わたしは、二、三の小冊子を書いただけでは、一冊の書物といえるようなものをなかなか書けるものではないことを、たびたび感じさせられた。もっとよいものにしようとする努力をしたすえに、わたしはいま、これをこのまま発表すべきと思っている。一般の関心をこの方面にむけることが必要だと考えるからであり、かりにわたしの考えがまちがっているとしても、ほかの人のよい考えを生む機縁となるなら、わたしはまったく時間をむだにしたことになるまい、と考えるからでもある。世間から遠く離れて暮らしていて、書物を発表しても、誉めてくれる人もなく、弁護してくれる味方もなく、それについて人がどう考え、なんとというか、それさえ知らないでいる人間は、たとえまちがったとしても、そのまちがいを人が検討もせずにはうけいれはしまいか、と心配する必要はない。」

「エミール」(ルソー著 今野雄一訳 岩波文庫)

- 内部統制対応は、労多くして効少ないと割り切り、ガイドラインを参考に最小限に止める。
- 遠慮しないで監査人と協議する。
- 専門家(監査人・コンサル)はタダで使うな。彼らは有料ということにモチベーションを発揮する。
- 社内でわからない人は多いので、ある意味、トリガとしてうまく利用する。
- 法改正への世論を高める