

会計不正を予防する 内部統制

東証上場会社セミナー
企業価値を守る ～不祥事の予防と対策～

公認会計士 久保 恵 一



本日のテーマ

1. 相次ぐ粉飾事件と過年度決算訂正
2. 粉飾決算を防ぐガバナンス
3. ガバナンスは内部統制の問題
～全社的な内部統制を見直す～

※ 記載内容は講演者の私見であり、講演者の所属する組織の公式見解ではないことをお断りいたします。

1. 相次ぐ粉飾事件と過年度決算訂正



1-1. 2つの象徴的な事例

米国E社

- CEO,CFO等の経営陣が共謀して、業績が低迷しているにも係らず、好業績であるかのように見せかけるために、巨額粉飾決算を実行
- これがきっかけの1つとなり、監査法人(米国だけでなく全世界)が崩壊

【目的】

- 株価の上昇を前提としたストップオプションによる、経営陣の個人的な利得

2001年10年発覚
2002年7月SOX法成立
内部統制監査へ

全米で7位、世界で16位の巨大多国
籍企業(フォーチュン誌)
大物独立取締役(14名)がいた

K社

- 架空在庫などによる粉飾決算
- 決算に適正意見を出していた監査法人が金融庁から業務停止処分を受け、監査法人名を改称したが、その後解体

【目的】

- 業績低迷を隠すこと
- 経営陣の個人的な利益はなかったものと見られる

2004年10年発覚
2006年6月金融商品取引法成立
内部統制監査へ

明治から昭和初期にかけて、国内企
業売上高1位の名門紡績会社

1-2. 課徴金と制裁金

証券取引等監視委員会によれば、有価証券報告書等の開示書類の虚偽記載で、課徴金納付命令の勧告対象となった上場企業は51社
－課徴金制度は2005年4月導入

(金融庁:虚偽記載の指南役など外部協力者も行政処分の対象にする
方針 平成24年2月16日公表)

東証の上場契約違約金(制裁金)が課された会社は5社
－違約金制度は2008年7月導入

1-3. 最近の子会社での不正(経理)事例

D社

当社サービス本部及び一部の子会社において、工事売上の計上手続き及び工事仕掛(棚卸資産)の計上で不適切な会計処理がなされており、過去の決算訂正を行いました。(2009年3月期)

S社

中南米子会社3社において、不適切な経理処理が行われたことが発覚し、その対応のために相当の時間を要し、第3四半期報告書及び確認書の提出を遅延するに至った。(2009年3月期)

H社

連結子会社において、循環取引による実体を伴わない不適切な取引が当期まで行われていたことが判明し、当年度及び過年度の連結財務諸表の売上高、売上原価等に重要な修正を行うこととなった。(2009年3月期)

M社

担当部長が製造会社に架空の製造を委託。それを買取ったことにし、売り上げを立てた。(中略)偽の在庫を用意して数量があるようにみせかけ、在庫確認という監査上重要なチェックをごまかした。(2010年に発覚)

K社

全額出資子会社で約8年間にわたり、取引実態のない売り上げを計上したりする利益操作が行われていた。発覚が遅れた原因として内部監査機能の不足などがあったと分析し、再発防止策を整える。(2010年3月期)

A社

グループの管理体制が不十分で、一部の海外子会社について売上高の計上漏れがあった。(2010年3月期)

1-4. 我が国の巨額粉飾事件の特徴

ガバナンスの問題

- 経営者の関与(親会社または子会社)
- 目的は経営者の個人的な利得よりも、悪い業績隠し
- 経営者一代だけでなく代々引き継がれることがある
- 取締役会・監査役が機能しない(止められない、見つけられない)

手法

- 子会社・関係会社を利用
- 業界独特の慣行や風土を利用(特に循環取引)・・・IT、水産物、工事、繊維など
- 取引の証拠だけでは発見できない(特に循環取引)

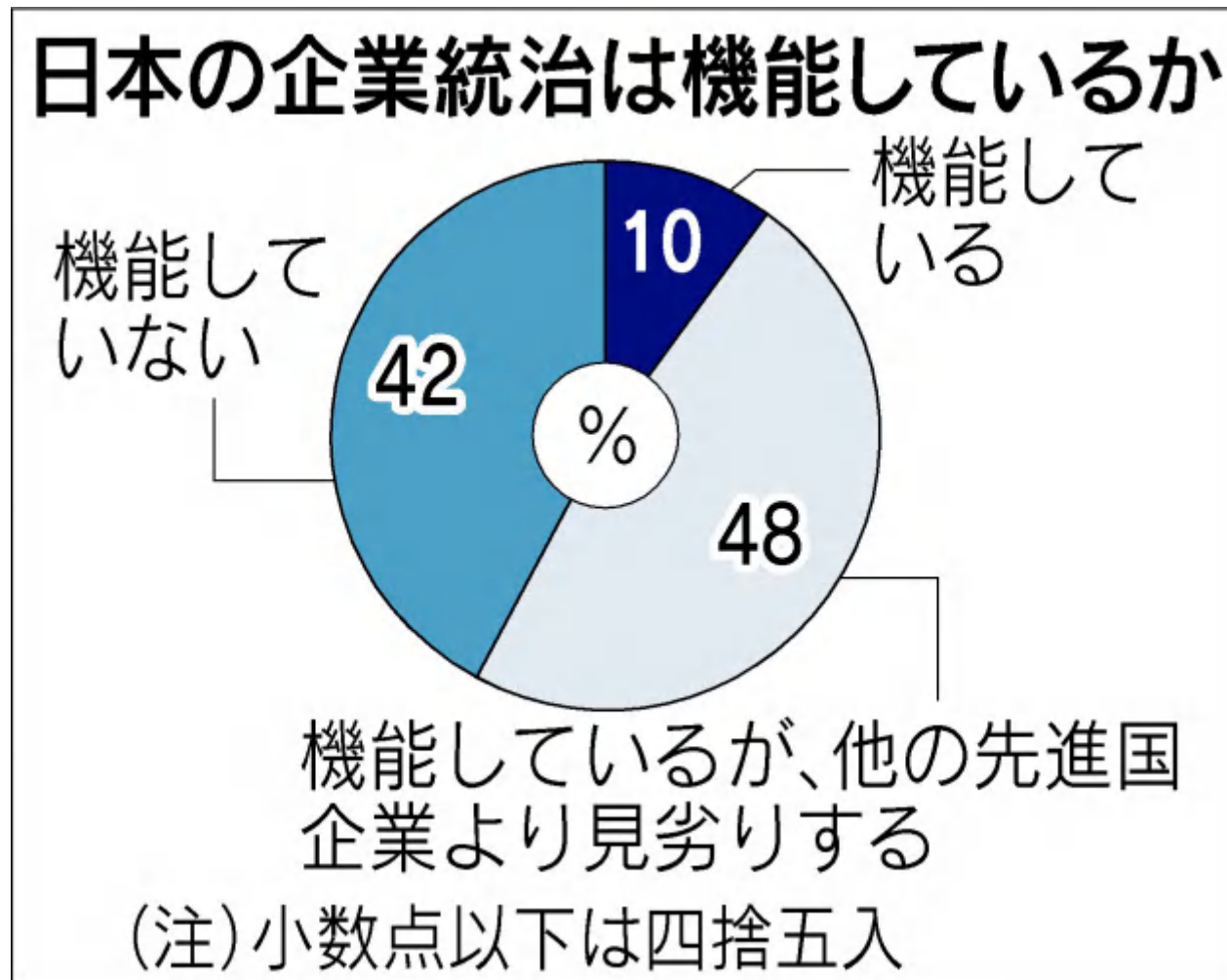
1-5. 子会社ガバナンス考察

- 子会社は別の法人格であり、親会社の責任は株主としての責任に限定されている？
 - この論理は法的には戦う余地はあるかもしれないが、社会的には受け入れられない
- 子会社においてガバナンスが必要？
 - 親会社と一体として経営されている実態がある場合には、当該子会社は親会社の部門と同じ。連結決算はこの視点（経済実態重視）
 - 上場子会社には、親会社から分離したガバナンスが必要（ただし、過半数所有の親会社の支配下の会社が子会社の投資者（少数株主）保護ができるか疑問
⇒ 上場子会社廃止論
- 子会社ガバナンスとは？
 - 子会社管理・子会社マネジメントと同義
 - 特に海外買収案件が急増しており、日本企業にとって重要課題

2. 粉飾決算を防ぐガバナンス

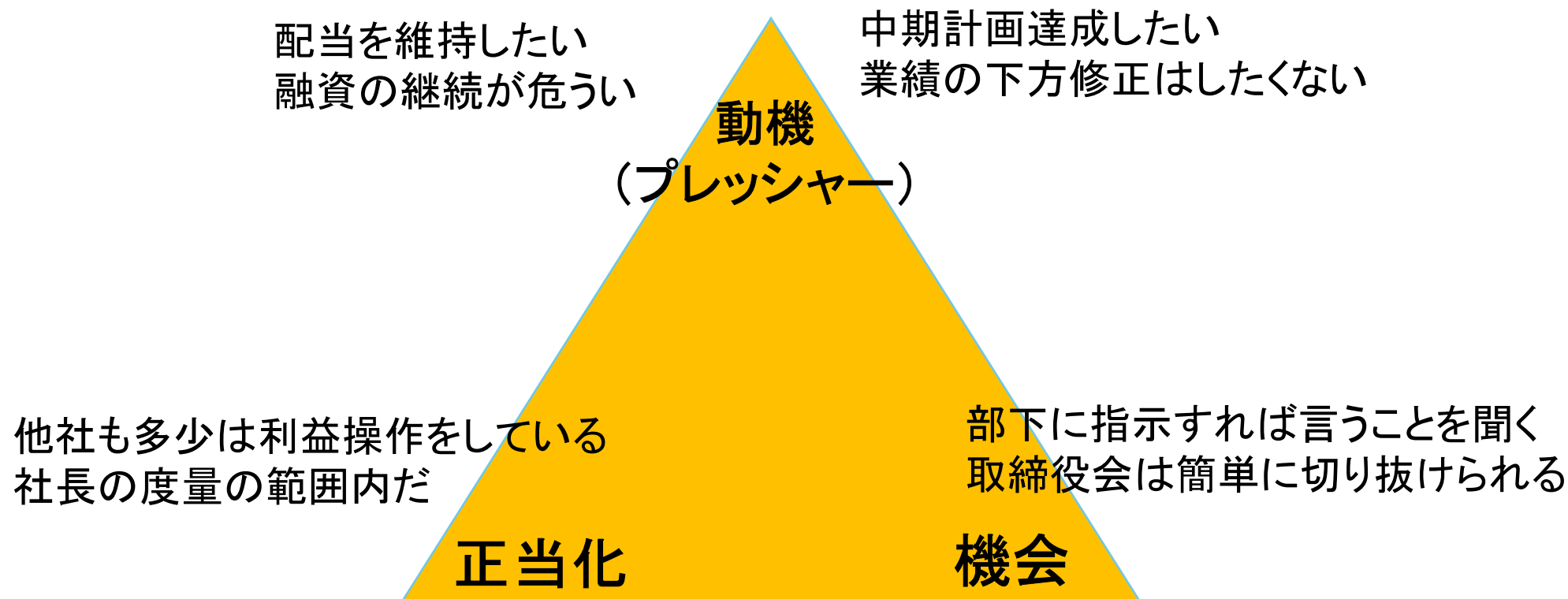
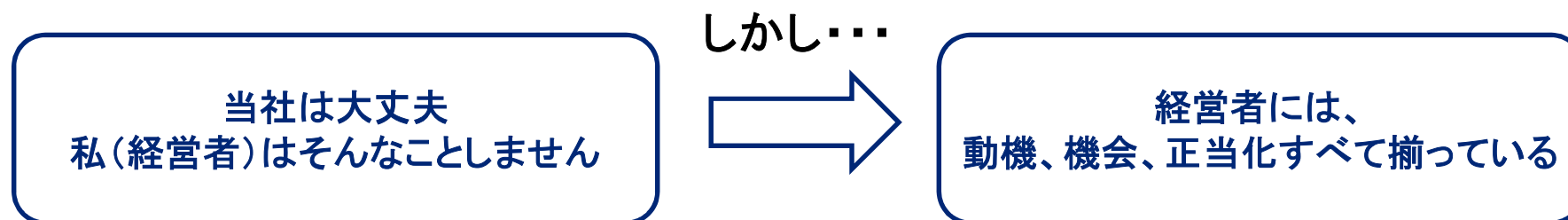


2-1. 日経のアンケート結果



(日経電子版読者アンケート 2012年3月11日)

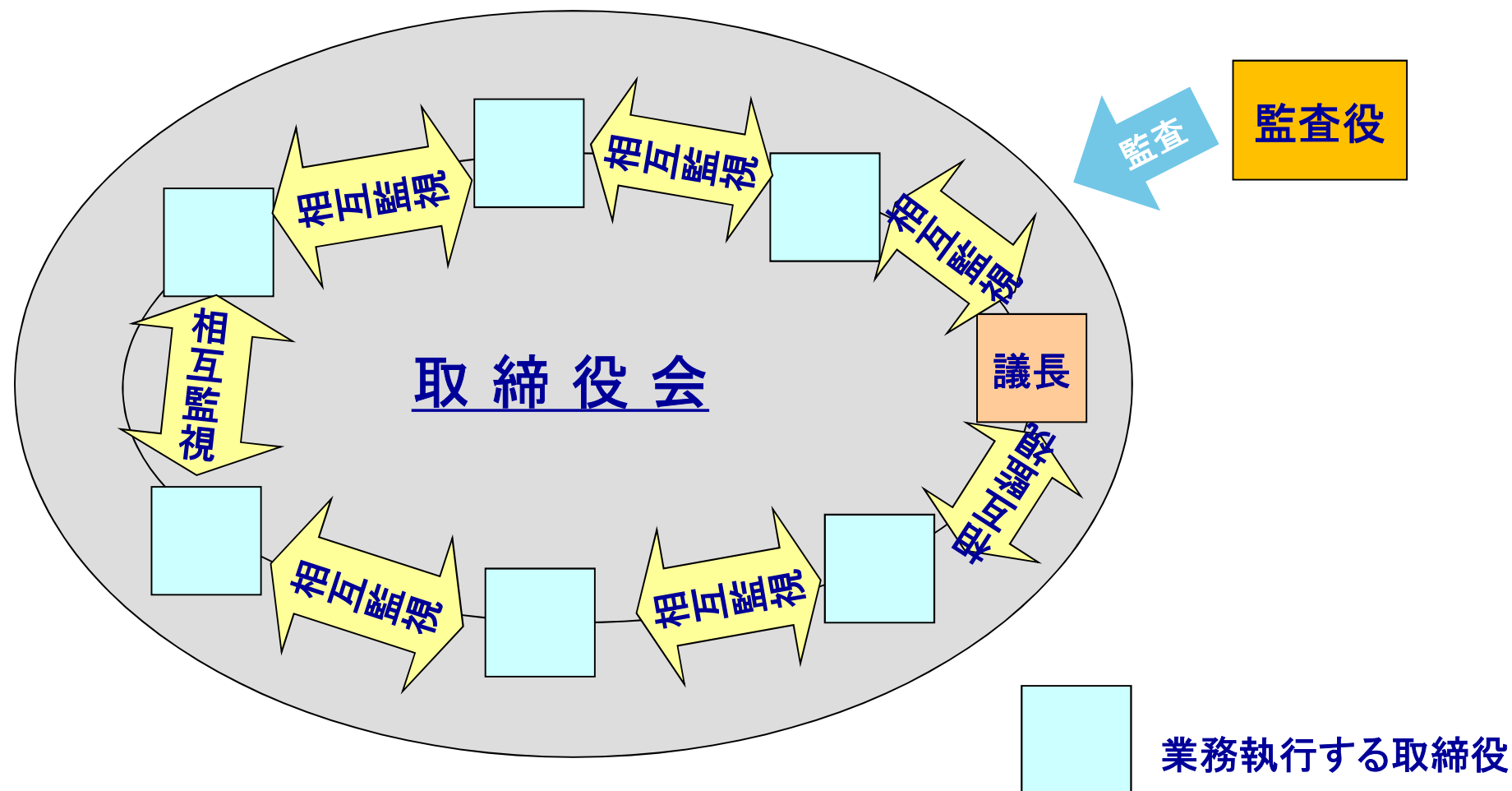
2-2. 不正のトライアングル



(注)不正のトライアングル＝ドナルド・R・クレシーが提唱

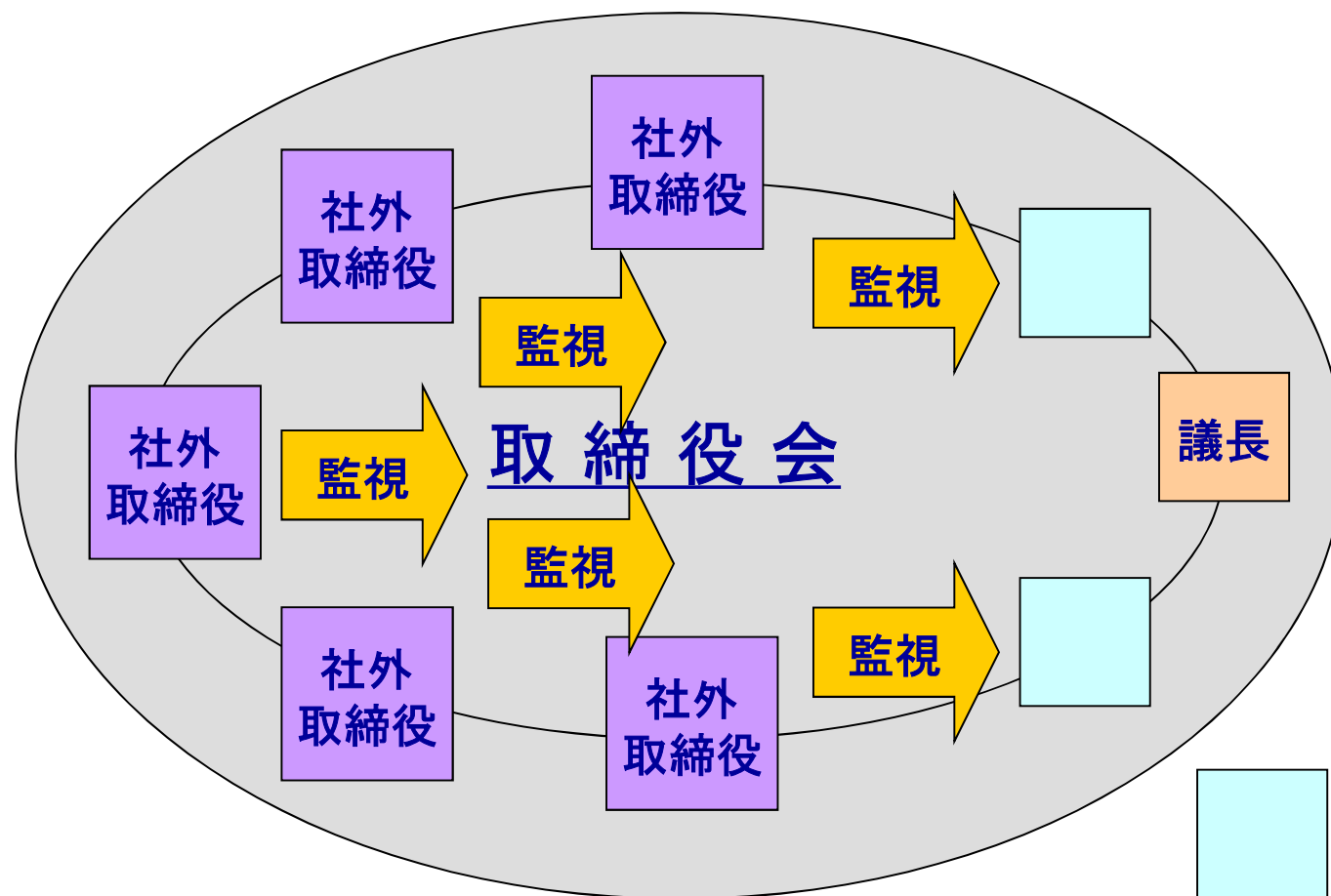
2-3. 監査役設置会社の取締役会における取締役の相互監視

社外(独立)取締役の有無に係らず、取締役相互の監視が前提。取締役が、自らの所管外の議題を積極的・徹底的に議論するような取締役会の運営が必須。



2-4. 委員会設置会社の取締役会における社外取締役による監視

社外取締役が業務執行取締役(社長等)を監視監督する。



このような内部統制
があると……

「機会」: やろうと思えばできる
「正当化」: これぐらいは許される

⇒ 予防できるはず

業務執行する取締役

2-5. ガバナンス設計で考慮すべきこと

- 大会社（資本金5億円以上または負債200億円以上）の場合、会社法上の機関設計に選択の余地は少ない・・・監査役設置か委員会設置
- 取締役会による監視・監督機能をどのように考えるかについては、各社の運営に任されている。
- 上場会社は、会社法の規定を守ればよい、というだけでは不十分
 - ・ 取締役会の議長の中立性・独立性をどのように考えるか
 - ・ 業務執行取締役が監視・監督機能に与える影響をどのように考えるか
 - ・ 独立取締役を導入するか、また、その独立性をどのように規定するか
 - ・ 社長の後継者の選任プロセスは？ ...等



自社の取締役会運営規則等に規定する

2-6. 監査役・監査委員の独立性(参考)

監査役の権限と独立性 (大会社の場合)

- 3人以上
- 取締役会への出席と意見陳述が義務化
- 任期は4年 (非公開会社は、10年まで伸長可)
- 半数以上が社外監査役

監査委員会の権限と独立性

- 3人以上
- 過半数は社外取締役

社外取締役

- 会社又は子会社の業務執行取締役、執行役、支配人その他使用人でなく、過去にこれらになったことがない

社外監査役

- 過去に会社又は子会社の取締役、会計参与、執行役、支配人その他の使用人となったことがない

独立役員(東証)

- 上場内国株券の発行者は、一般株主保護のため、独立役員を1名以上確保しなければならない
- 独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役
- 利益相反は東証が判断(業務執行者、取引先、顧問弁護士、コンサルタントなどが含まれる)

2-7. 東証の独立役員の趣旨

「独立役員は一般株主の代表。重い責任を自覚してほしい。独立役員制度を導入したのは、日本企業では多くの役員が社長に選ばれ、一般株主の利益を軽視する内向き経営になりがちな点を改めるためだ。欧米の上場企業では、取締役の過半数が独立取締役として最高経営責任者（CEO）をけん制する。社外監査役も含めた独立役員をまず1人設けて様子を見ることにした。……中途半端な気持ちでは務まらず、懸命に取り組んでくれると期待する。」（齊藤惇社長、2010年4月）



- 証券取引所発のガバナンス強化の第一歩としては評価できるが、実効性については、今後の課題と思われる。
- 人数1名以上、社外監査役の多くはもともと独立役員

独立役員届出書の集計結果（平成23年8月、東京証券取引所）

- 独立役員のうち、25.4%が社外取締役、74.6%が社外監査役
- 独立役員全体の6.1%が「主要な取引先又はその業務執行者であった者」等の開示加重要件に該当（独立性について追加説明必要）

2-8. 機関設計 一 会社法・公開会社法・金商法・取引所規則

会社法

すべての株式会社が対象
大会社: 資本金5億円以上または負債
200億円以上
法務省管轄

公開会社法 (検討のみ)

公開(上場)会社を対象とした法律
検討はされたが、実現していない
管轄: 法務省?

金融商品 取引法

公開(上場)会社を対象とした法律
投資者(潜在株主含む)保護が目的
金融庁管轄

証券取引所 規則

法律ではなく自主ルール
規則違反は上場契約違約金(制裁
金)・上場廃止対象になりうる。米国は
これを活用
金融庁が所管する

機関設計については、左記の法律・規則のいずれかに規定することができるが、現状は、法制審議会会社法制部会(法務省)において、会社法の規定改正を検討中。

「独立役員」は、東証がこれに先駆けて導入。米国では、委員会の設置、構成員などについては取引所規則に規定。

2-9. 会社法制の見直しに関する中間試案 骨子（ガバナンス関連）

社外取締役の設置の義務付け

- A案：監査役設置＋公開会社＋大会社のみ1名以上
- B案：有報提出会社のみ
- C案：変更なし

監査・監督委員会

- 委員会設置会社の監査役委員会のみ類似
- 監査役が監査・監督委員（取締役）になること期待（監査役設置と並存）
- 過半数が社外取締役

社外取締役・社外監査役の要件強化

- 親会社、近親者を含む
- 要件合致を全期間ではなく過去10年に緩和

監査役・監査委員会による会計監査人の選解任等

- A案：議案・報酬等の決定権
- B案：議案の決定権、報酬等の同意権
- C案：変更なし

1-10 社長の自己チェック

- 株主、役員、従業員、顧客、社会等のすべてのステークホルダーに対して、常に誠実な姿勢で意思決定し業務遂行する必要があることについて、自ら発言し行動で示しているか？
- 取締役会や経営会議（執行組織の意思決定機関）の議長は社長ではない者に任せ、議長は議事を仕切るだけでなく、上程される議案の内容検討の段階から関与するような体制としているか？
- 業務執行担当取締役が業務外の案件に対して、疑問や反対意見を積極的に発言するように促しているか？
- 独立役員に会社の現状と経営戦略を十分理解してもらい、独立役員からの意見を尊重し、独立役員の納得が行くまで説明しているか？
- 自ら後継を指名せず、一定のルールに基づき指名委員会などに委ねているか
- 決算は企業業績を反映すべきものであり、操作できるものではないと理解しているか？

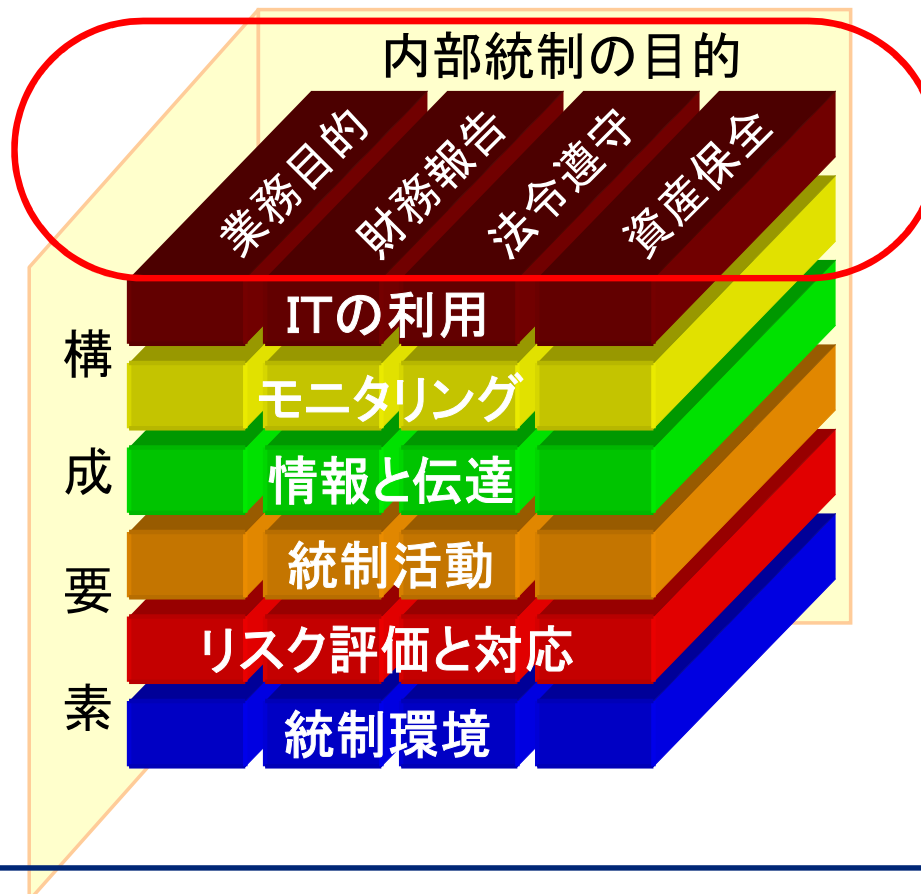
（チェック項目は例示）

3. ガバナンスは内部統制の問題 ～全社的な内部統制を見直す～



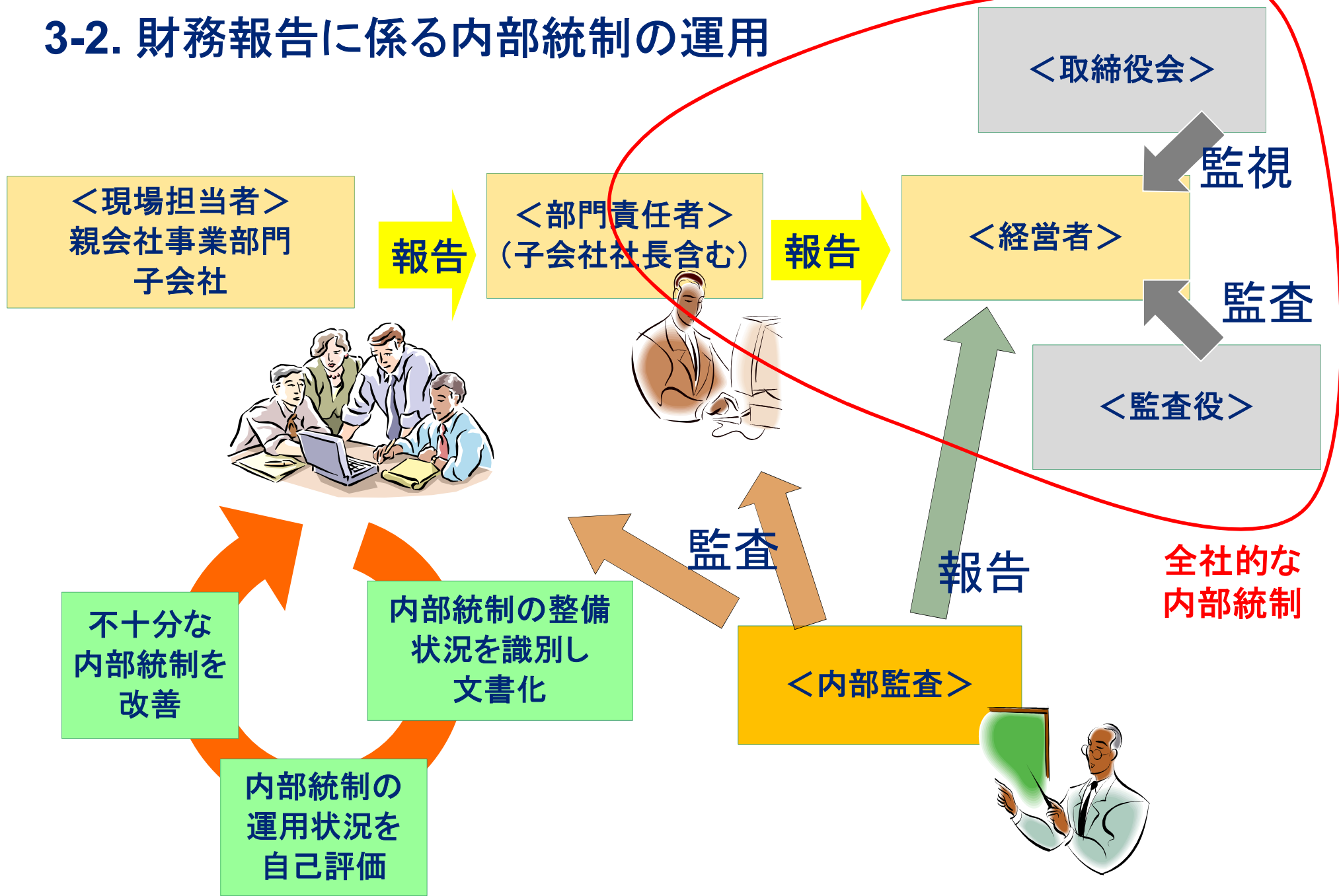
3-1. 内部統制の目的

- 内部統制とは、基本的に、(以下に掲げる)一定の目的の達成のために、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をいう【基準 I -1.】
- 内部統制の目的
 - ・ 業務の有効性及び効率性
 - ・ 財務報告の信頼性
 - ・ 事業活動に関わる法令等の遵守
 - ・ 資産の保全



内部統制は、「すべての者によって遂行」されるため、従業員のみならず、経営者や取締役会等の経営レベルのプロセスも含まれる。

3-2. 財務報告に係る内部統制の運用



3-3. 全社的な内部統制

内部統制実施基準(参考1)の42項目(全社的な内部統制の評価項目例)

統制環境

- 経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。(他13項目)

リスクの評価と対応

- 信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。(他4項目)

統制活動

- 信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。(他7項目)

情報と伝達

- 信頼性のある財務報告の作成に関する経営者の方針や指示が、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達される体制が整備されているか。(他6項目)

モニタリング

- 日常的モニタリングが、企業の業務活動に適切に組み込まれているか。(他7項目)

ITへの対応

- 経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。(他5項目)

Deloitte. トーマツ.

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約182,000人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

トーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング株式会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約6,400名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト(www.tohmatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイトトウシュートーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohmatsu.com/deloitte/ をご覧ください。