

# 粉飾決算と内部統制

日本取引所自主規制法人上場会社セミナー

証券取引等監視委員会委員  
公認会計士

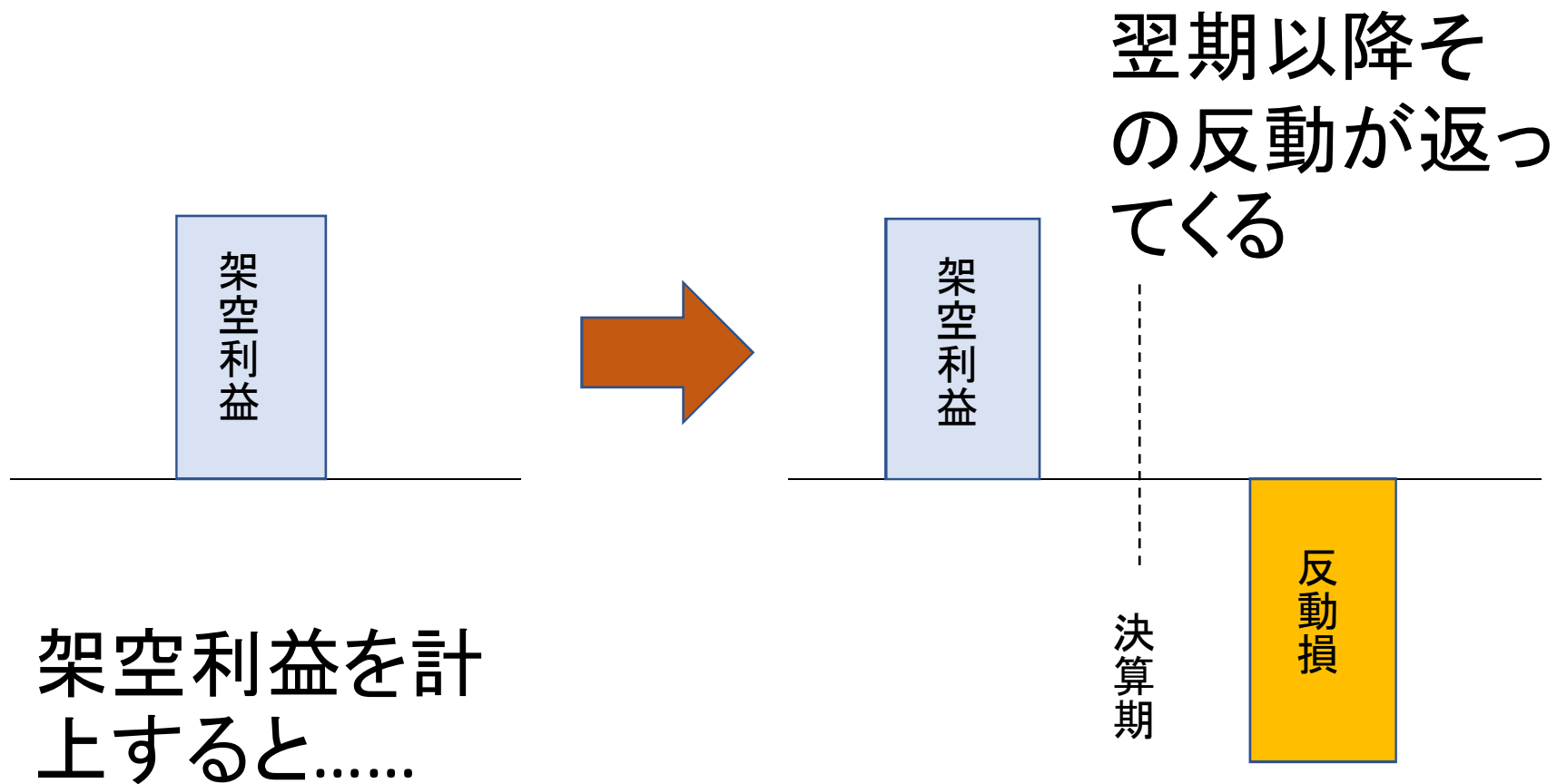
浜田 康

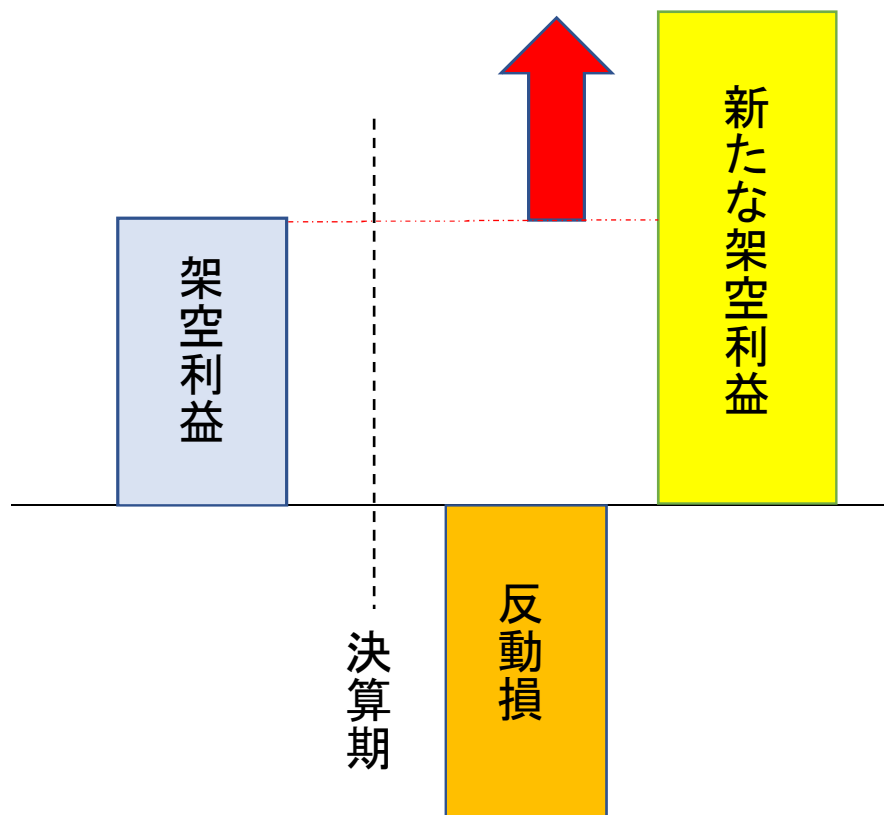
# 今日の内容

1. 粉飾決算とは
2. 経営レベルの内部統制
3. 取締役・監査役の方々に期待される役割
4. 上場会社と監査人とのコミュニケーションのあり方

# 1. 粉飾決算とは

# 粉飾決算とは





反動損が出てしまえば、何にもならない



結局、新たな(次の)架空利益を計上せざるをえなくなる

## 虚偽の表示とは

まったくの「架空」利益というものはあり得ない



粉飾決算は、すべて損益の期ずれ

「期ずれだから、架空利益より罪は軽い」  
「実態があれば、架空利益より罪は軽い」  
という認識自体的外れ

## Ⅱ．粉飾決算の影響

《会社外部への影響》

- ◆ 投資者に誤った意思決定をさせてしまう
- ◆ それ以外の利害関係者（債権者、取引先、顧客、地方自治体、従業員、社外役員等々）にも誤った意思決定をさせてしまう

⇒ 詐欺と同じ

## 《会社内部への影響》

- ◆ 損失や問題はないことになっているので、抜本的な体質改善、構造改革ができない
- ◆ さまざまな事業、プロジェクト、取引で利益操作、仮装、偽装、隠蔽が錯綜し、社長(CEO)、経理部長(CFO)も実体がわからなくなる
- ◆ 嘘を前提での活動、表と裏を使い分ける活動を続けていると ⇒ 組織全体(役員、従業員を含む)が腐っていく
- ◆ 深化・長期化すれば、会社再生のチャンスを失ってしまう

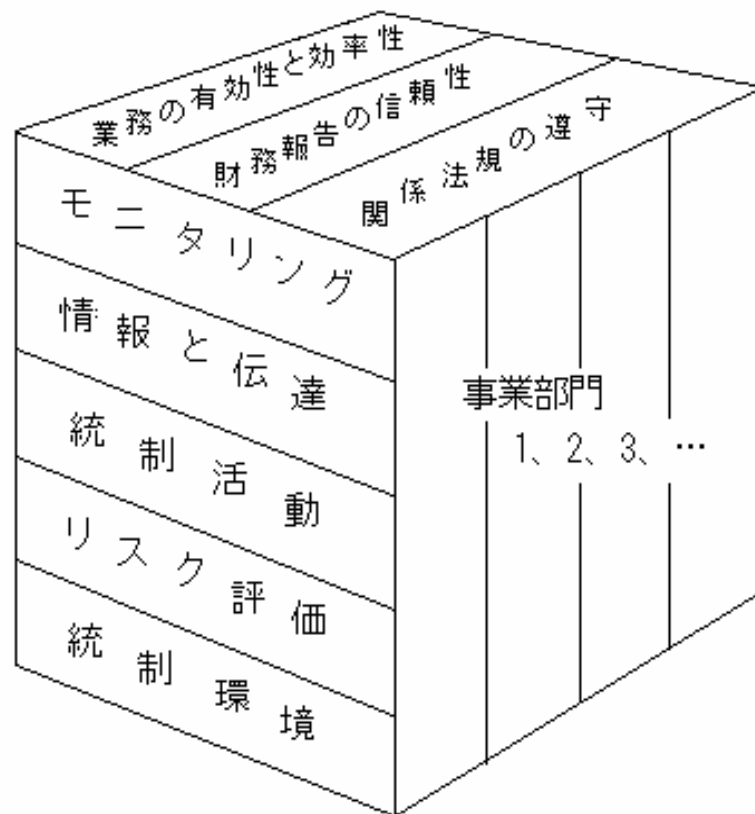


# 絶対に忘れてはいけないこと

- 🔥 粉飾が赤字の原因を解消することは、絶対にない
- 🔥 粉飾が業績不振の原因を改善することも、絶対にない
- 🔥 粉飾が企業体質の改善、問題の解消のための時間稼ぎになるとするのは錯覚にすぎない
- 🔥 粉飾が続く間、誤った情報は経営者をもあざむく。結果、誤った意思決定を連発することになる
- 🔥 粉飾は麻薬と同じ。関与者に一時の安寧・陶酔を与えるが、会社の体力を蝕み、最悪、**再起不能**にする

## 2. 経営レベルの内部統制

# COSOフレームワークによる内部統制



## ○内部統制の3つの目的

- 業務の効率性・有効性
- 財務報告の適正性（現在、報告の信頼性）
- 関係法令の遵守（現在、コンプライアンス）

## ○内部統制の5つの構成要素

- 統制環境
- リスク評価
- 情報と伝達
- 統制活動
- モニタリング

# 内部統制の定義

内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスである。

(「COSO内部統制の統合的フレームワーク(フレームワーク篇)」米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会、八田進二・箱田順哉監訳、日本公認会計士協会出版局発行、2014年2月)

経営目的の達成という共通の観点から見てみると、コーポレート・ガバナンスと表裏一体、不可分のもの

# なぜ経営レベルの内部統制を考えるのか？

## □ 会計不正は業績の悪化、事業の失敗の中から生まれる

- 事業の失敗等はほとんど経営者が引き起こすもの
- 経営者が無理難題を言い出すと止めるのは難しい

## □ 経営者、経営幹部も人の子である

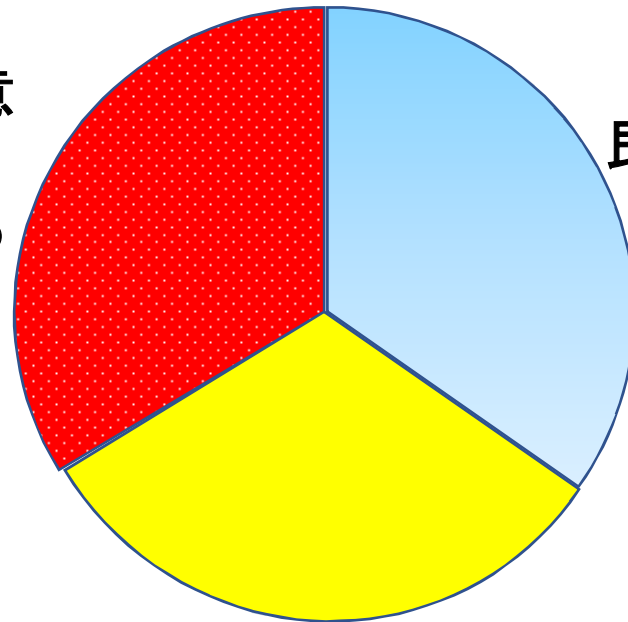
- 経営者に社内のだれよりも誠実であれ、高潔であれ、と望むのは現実的でない
- 前社長の不正を是正できる経営者はいない

## □ 会計不正の関与者の地位が高ければ高いほど・・・

- 倫理観の欠如、モラルの低下、各人の能力の沈滞化が組織の隅々まで蔓延していく(つまり、組織をだめにしてしまう)
- 粉飾額は大きくなる ⇒ 結果、ダメージも、ペナルティーも大きくなる

# そこで重要になるのが 経営レベルの内部統制の3つのフェーズ

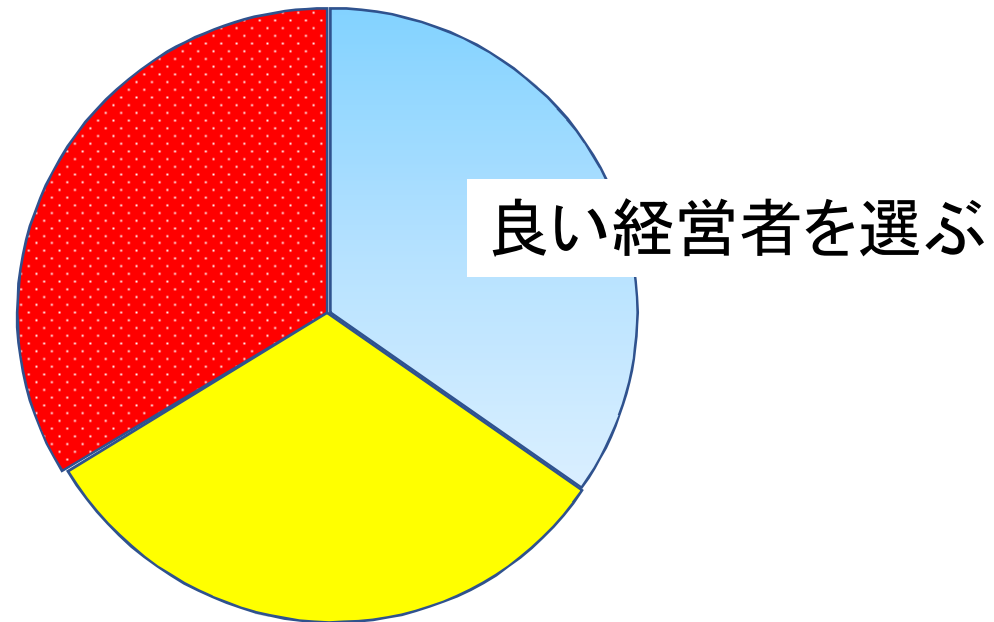
経営者が誤った意思決定をする時、確実に差し止める体制を作る



良い経営者を選ぶ

経営者が誤った意思決定をしない体制を作る

# 経営レベルの内部統制 第一のフェーズ



# 良い経営者を選ぶ、とはどういうことか？

「CEOという一人の人間に未来を予測させるより、組織全体が未来をつくり出すよう築かれ、要求され、力を与えられているほうが、きつとうまくやっていけるはずだ。過去20年、最も賞賛を浴びたCEOであるGEのジャック・ウェルチとマイクロソフトのビル・ゲイツでさえインターネットの未来をなかなか見抜けなかったというのに、非常に不確かなことについてCEOに完璧を期待するのは合理的な態度ではあるまい。

**CEOには、未来を見抜くことよりも、正しく未来を見抜ける組織づくりを、未知の未来を管理していけるエネルギー、抵抗力、社風と才能を持つ組織づくりを期待すべきである。」**

『名経営者が、なぜ失敗するのか？』シドニー・フィンケルシュタイン、酒井泰介訳、橋口寛監訳・解説、日経BP社、2004年6月



# 第一のフェーズの内部統制のアイデア(例)

- 幹部教育を充実させる
- 部門、法人を超えた適度な人事異動を定例化
- 次期社長候補は、社長候補者選定委員会を設置して選定
- 経営者に就任する際に、宣誓書を残すルール
- 経営者の交代時に、経営引継ぎ制度の導入

# 幹部教育の充実

- 経験だけで経営者になれるほど、現代の企業経営は容易なものではない
- 同様に、血筋だけで経営者にふさわしい人間であるとは限らない
- 経営理論・手法だけでなく、人事、法律、財務、主要技術等幅広く理解しているべき
- 他社の社外取締役などの経験も役に立つ
- 幹部教育はそうした知識、価値観、覚悟を身につけた上で、経営理念を醸成させる
- 幹部教育のもっとも重要な機能は、その過程で、経営者にふさわしくない人間、経営の重圧・責任に耐えられそうにない人間を篩(ふるい)にかけること

# 社長候補者選定委員会の設置

- 委員会の任務は、新社長就任時から始まり、2～5年の間に交代がある場合の次期社長候補者を選定しておくこと
- 委員会は、社外取締役が過半数
- 委員会は、現取締役等、当社及びグループ企業の幹部、必要に応じて社外の適格者から候補者をリストアップ、1年程度をかけて人選を行う
- 委員会は、人選にあたって、社内の関係者だけでなく、大株主、取引金融機関等々の社外の声も聴取する
- もっとも重要な点は、候補者の選定過程、委員会での議論等々、すべて報告書・議事録を作成し、保存すること ⇒ 透明性、合理性の確保のため

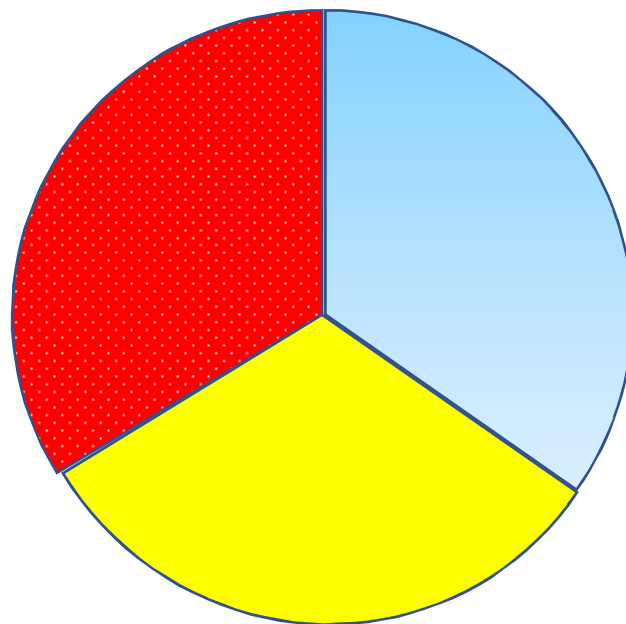
## 宣誓書(内容の例)

- 私は、株主をはじめとするステークホルダーへの成果の配分に努め、これらステークホルダーへの説明責任を果たし、社業の持続的成長のために努力することを誓います。
- 私は、今後、経営者として業務を執行するにあたり、法令もしくは社会的公正に反する行為をした場合、あるいはそのような行為をしたとする強い疑いを複数のステークホルダーから提示された場合には、経営者の地位を降り、取締役会の裁定に従うことを誓います。
- 私は、今後、法令もしくは社会的公正に反する行為、またはその疑いのある行為をした場合、時効に関わらず、法令もしくは社会的公正に反する行為等をしたと推定された時点以降の報酬について、会社から返納の要請があった場合には、それに応じることを誓います。

## 経営者の引継書(内容の例)

- 私は、社長在任中、法令もしくは社会的公正に反する行為はしていません。会社や企業集団、また、それらの役員及び従業員が法令もしくは社会的公正に反する行為をした事実を見過ごしたり、黙認したりしていません。
- 私は、社長在任中、内部通報制度に到着した通報について、原則としてすべて報告を受けています。また、会社や企業集団、並びに、私を含む役員・従業員が、法令もしくは社会的公正に反する行為をしたとする通報については、すべて適切に対応していることを確認しています。
- 私は、会社の連結財務諸表及び財務諸表を正確に作成する責任が私自身にあることを承知しています。その上で、直近の連結財務諸表及び財務諸表に表示した事項以外に、損失や債務、あるいは、私の社長在任中の最後の決算日以後に損失や債務になる可能性の高い事象がないことを確認しています。

## 経営レベルの内部統制 第二のフェーズ



経営者が誤った意思決定をしない体制を作る

## 第二のフェーズの内部統制のアイデア(例)

- 経営のサポート機能を担う**リスクマネジメント部門**を充実させる
- 倫理ポリシー等を経営者自ら社内外へ発信する
- 取締役会付議基準、職務分掌規程、職務権限規程などの**意思決定のルール化**を徹底する
- 不正に関するペナルティーを明確化(規程化)する
- 独立社外取締役を複数選任する
- 独立社外取締役をサポートする担当等を設置する
- 内部監査を充実させる
- グループ経営を強化する(グリップを強める)

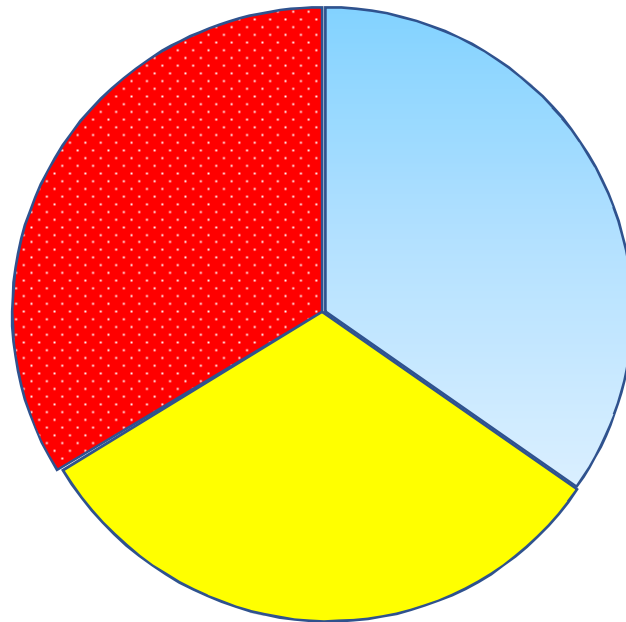
## 倫理ポリシー等を経営者自ら社内外へ発信する

- 倫理ポリシー等の責任者を経営者とし、毎年、内容を見直し、その遵守と徹底について方針を決め、取締役会で経営者自ら報告する
- 倫理ポリシー等の研修では経営者自ら講師を務める
- HPに、経営者の名前で倫理ポリシー等及びその取り組み方針を記載する(会社案内等も同様)
- 経営者は「不正はしていない」「不正はしない」「他人の不正も見過ごしにしない」などの内容を含め、会社の倫理ポリシー等を遵守する旨の宣誓書を毎年作成し、署名する(ただし、他の取締役、監査役も各々別々に作成、署名することが望ましい)



## 経営レベルの内部統制 第三のフェーズ

経営者が誤った意思決定をする時、確実に差し止める体制を作る



## 第三のフェーズの内部統制のアイデア(例)

- 複数の独立社外取締役を選任する
- 取締役会議長を独立社外取締役とする
- 社外取締役会を制度化する
- 取締役会の議論を活性化、充実させる(時間の確保、議題の絞り込み等)
- 経営者の続投または交代のルールを事前に決めておく
- 内部通報制度を充実、徹底させる

# 第三のフェーズのポイント

経営者の暴走を止められるのは、最終的には、取締役会しかない！

- 本来、取締役会は、常時目配りのできない株主に代わって「株主の代理、代表として」業務執行を監視・監督する機関
- 取締役会の活性化、機能強化が最重要課題
- 取締役会が執行機能も持っているようなあり方を変えていく必要がある

# 取締役会の機能強化とは

- 独立社外取締役を充実させる
- 取締役会の人数を絞る
- 取締役会の議題を絞る(業務執行に関する決定事項は社長等に権限をゆだねる)
- 取締役会の時間を十分確保する(年間100時間程度?)
- 社外取締役会を定期的に開催する
- 社外取締役への事前説明・事後説明などを手続化し、入念に行う
- 社外取締役の部門ヒアリング、事業場視察、子会社視察等及び現場での意見交換会の機会を確保する

# 独立社外取締役のあるべき姿

- 株主の代理人という責任感、気概をしっかりと持っている人であるべき
- その他のステークホルダーの意見等も謙虚に聞くことができる人
- 当該会社の業務を熟知している必要はない(理解しているに越したことはないが・・・)
- ご自身の組織の役員等である場合、社外取締役は2社か3社までが適当
- 独立社外取締役は業務執行取締役とは違う。会社の受け入れ体制として、提供する情報の質・量、タイミング等を工夫すべき

## 内部通報制度を充実、徹底させる

- 法律事務所等の外部者に窓口を担当させる
- 当該外部者は、通報者の氏名を漏らさないなどの権利保護を万全とするよう契約で義務付ける
- 当該外部者は、都度の対応とは別に、内部通報の内容を月一度程度とりまとめ、社内担当部門と監査役会（監査委員会など）へ、同時に同一の内容を報告するよう契約で義務付ける
- 当該外部者は、月一度程度、会社担当部門及び監査役等からてん末を聴取し、会社の対応を整理した報告書を作成し、会社担当部門及び監査役等に提出するよう契約で義務付ける

### 3. 取締役・監査役の方々に 期待される役割

# 業績は「会計」で測られる

イタリアのジェノヴァ共和国では、はやくも1340年には市政庁の執務室で大型の帳簿がつけられており、複式簿記で財政を記録していた。会計は、他国とはまったく異なる政治観をジェノヴァにもたらし、厳正な会計はよき事業のみならず、よき統治に欠かせない、ということである。

『帳簿の世界史』ジェイコブ・ソール著、村井章子訳、(株)文藝春秋、2015年4月発行

会計なくして統治なし、監査なくして会計なし

会計専門家になる必要性はないが、会計に無知であっては絶対にいけない



# 企業経営の要はリスク管理

- リスクを把握していないまま、ビジネスに関する適切な評価・判断はできない
- 企業のリスク ⇒ 他人(株主、債権者等々)の財産もリスクに曝している
- リスクの一部は、「会計」で測られる ⇒ 投資・のれんの減損、債権の貸倒損失など
- (リスクマネジメントの専門家、専担部署が必要)

ビジネス上のリスクを網羅的に洗い出し、優先順位付けし、対策を検討するリスクマネジメントの思考を持つ

# コーポレート・ガバナンスのモニタリング

内部統制もコーポレート・ガバナンスも、肝心な時に限って機能不全になる

なぜか？ ⇒ 制度、仕組みの出来が悪かったのではなく、モニタリングをしていないから

## 経営のPDCAサイクルとそれぞれの役割・関係性

	PLAN	DO	CHECK	ACTION
取締役会	○		○	△
社長		○		(○)
指名委員会	△			
報酬委員会		△		
監査委員会			○	

- ◆ コーポレート・ガバナンスのモニタリングは取締役会の最優先の任務・責任
- ◆ 誰かが声をあげたり、行動するのを待っていては何も起こらない
- ◆ 取締役、監査役等の皆様おひとりおひとりが、自らの最優先の任務であり責任であるとの自覚が必要

## 4. 上場会社と監査人とのコミュニケーションのあり方

- ◆ 相互の信頼関係が大原則
- ◆ 適正な財務諸表であることを検証してもらう  
⇒ 当然の最低限のこと
- ◆ 監査人を経営のセルフコントロールの一つのツールとして活用する

# 監査人を経営のセルフコントロールの道具として活用するために？

- 監査人から定期的にマネジメント・レター(長文式監査報告書)を出してもらう ⇒ ただし、会社としても、その都度、回答文書を提出する
- 社長、CFO、監査役等は、四半期毎、あるいは半期毎にしっかりと時間をとって、監査人と、決算、内部統制及び財務上・内部統制上の課題に関してディスカッションする
- 監査人を取締役会に招き、同様の内容について監査人に所見を述べさせ、ディスカッションする
- 取締役、監査役等は、棚卸立会等をはじめ監査現場を視察することも有意義

以上

ご清聴ありがとうございました。