

# 「企業改革法対応の現場で何が起こっているか」

## ～日米先進企業の事例に学ぶ～

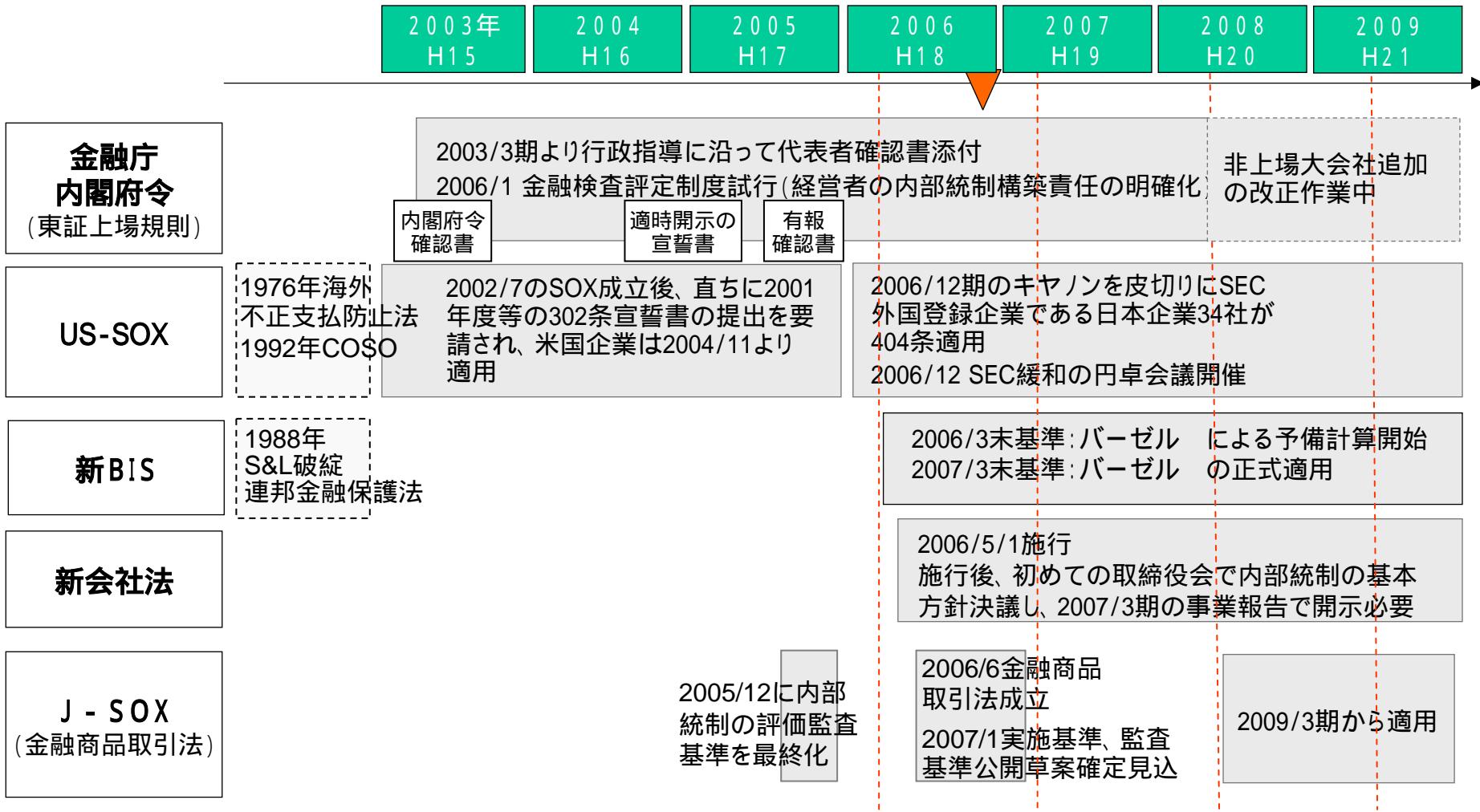


日本CFO協会 主任研究委員  
新日本監査法人 内部統制統括部長  
公認会計士 森本 親治

2006年12月7日

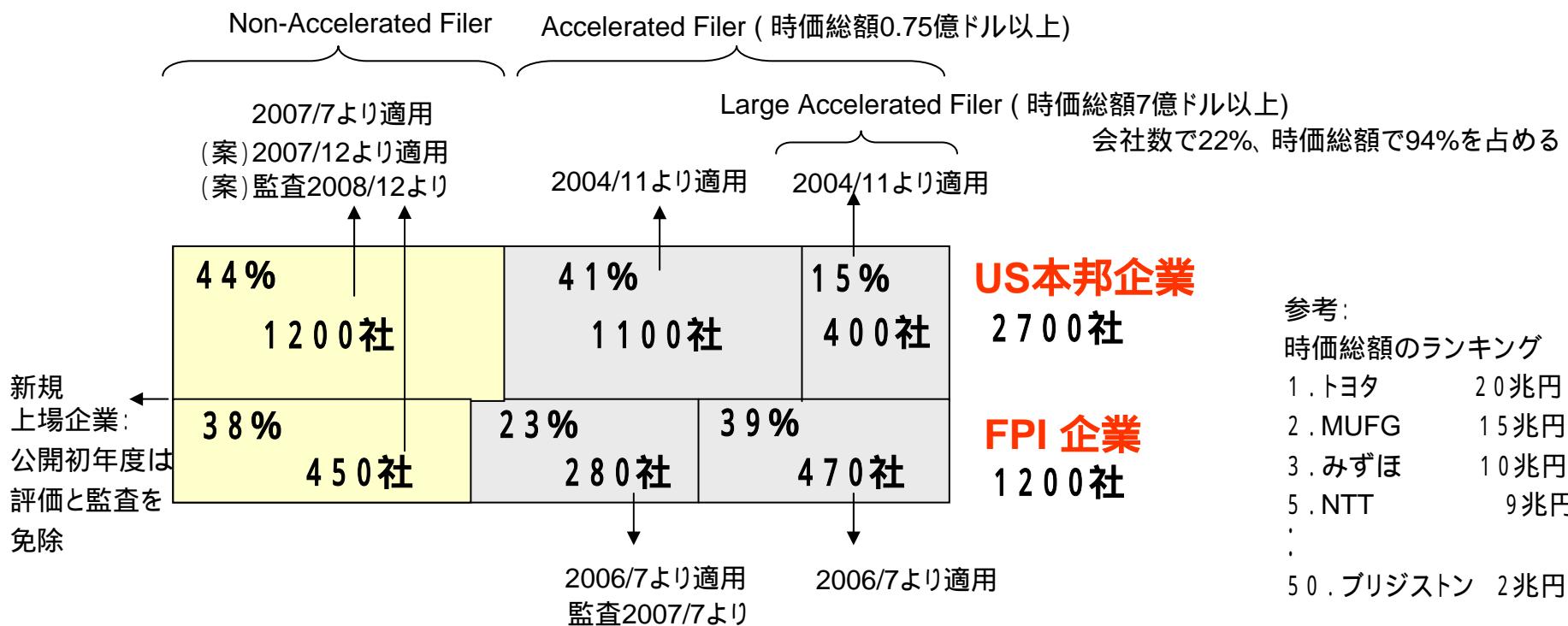
# 1. グローバルな規制環境の理解

大きな不祥事や破綻を契機にしながら、グローバル化した資本市場の信頼性を高めるために、経営の透明性向上を求める同根の規制が潮流として拡大している。



## 2. US-SOX適用対象企業と規制動向

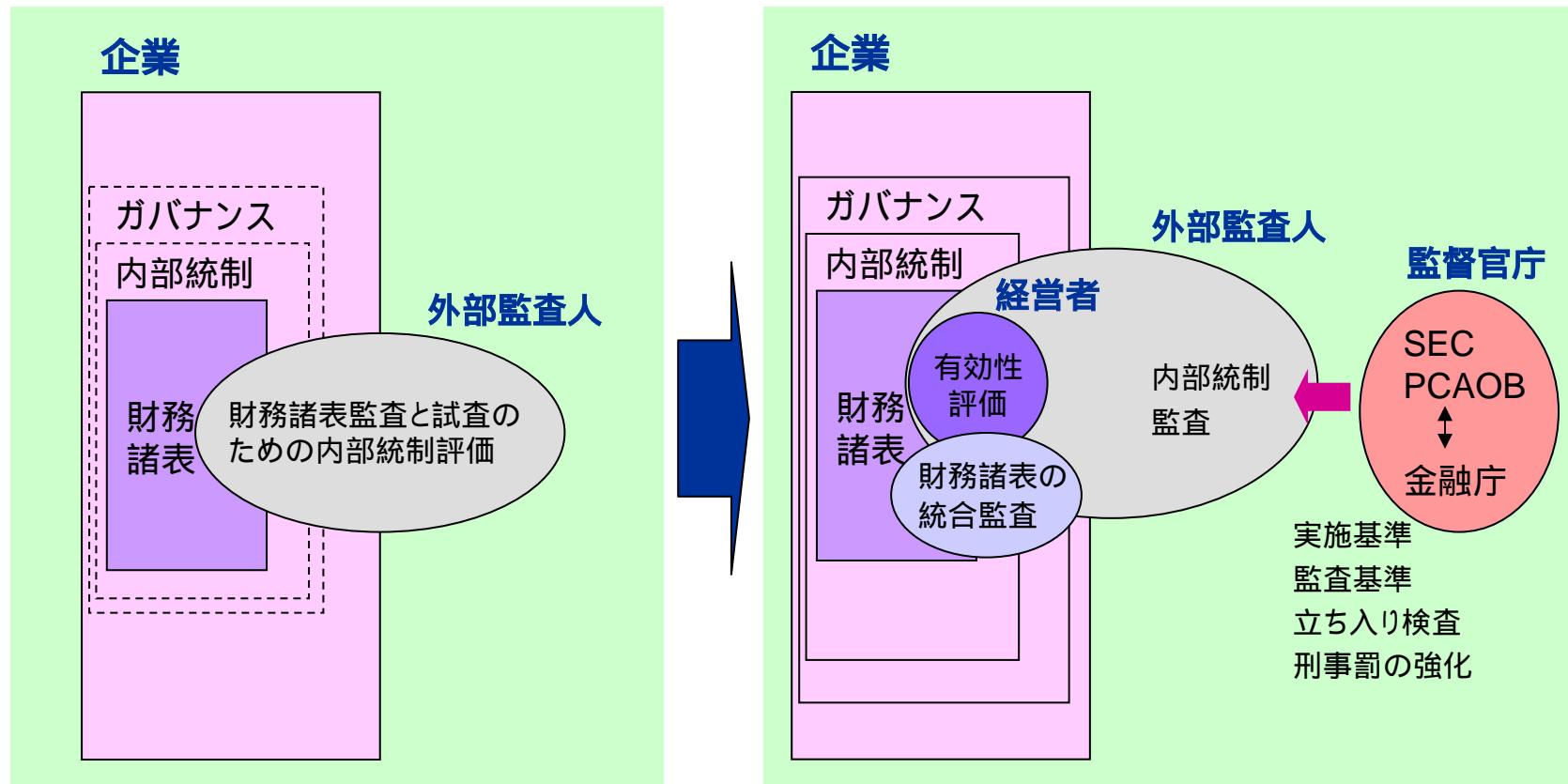
巷間、話題になっているUS-SOXの規制緩和動向は下記のNon-Accelerated filerと言われる中小公開会社を主に対象にしたもので、一般向けとしては、SECの2006/12円卓会議での討議やPCAOBの監査基準第2号の改訂が予定されているが、大企業に関しては、今まですでに2年の対応実績と慣行が確立しており、現地情報でも根本的な規制見直しは想定しにくい。



(注)上記のUS本邦企業数は確認中のため、目安と考えてください。

### 3. 外部監査の内製化の潮流

内部統制は元来、監査人が試査による監査を正当化するための手段として評価していたが、今や経営(執行)者が自らの業務執行の妥当性や適法性を担保するために整備し、経営(監督)者がその有効性をモニタリングする、そして外部監査がこれを評価するという多重構造に変化している。官主導の社会構造化も見逃せない。



## 実施基準案の実務適用

## 4. 経営者評価による評価範囲の決定

全社的な統制

有効

決算、財務報告  
プロセスの統制

有効

業務プロセス統制

親会社等の各拠点固有の全般統制  
+ 企業集団全体を対象とする統制

全ての拠点を全社的観点で評価

質的  
重要性

事業拠点の選定

例  
売上高 2/3以上

勘定科目に関する業務プロセス

親会社 連結子会社 持分法会社 その他

売上、売掛金、棚卸資産  
入金、受取手形、売上原価  
原材料購買、人件費、減価償却費、経費  
買掛金、支払手形、固定資産、退職給付、事業税、出金等  
個別に追加:  
リスク、見積もり予測勘定、  
非定型・不規則取引等

経営者評価が重要となるが、監査人のリスク評価と視点が必ずしも一致しない。

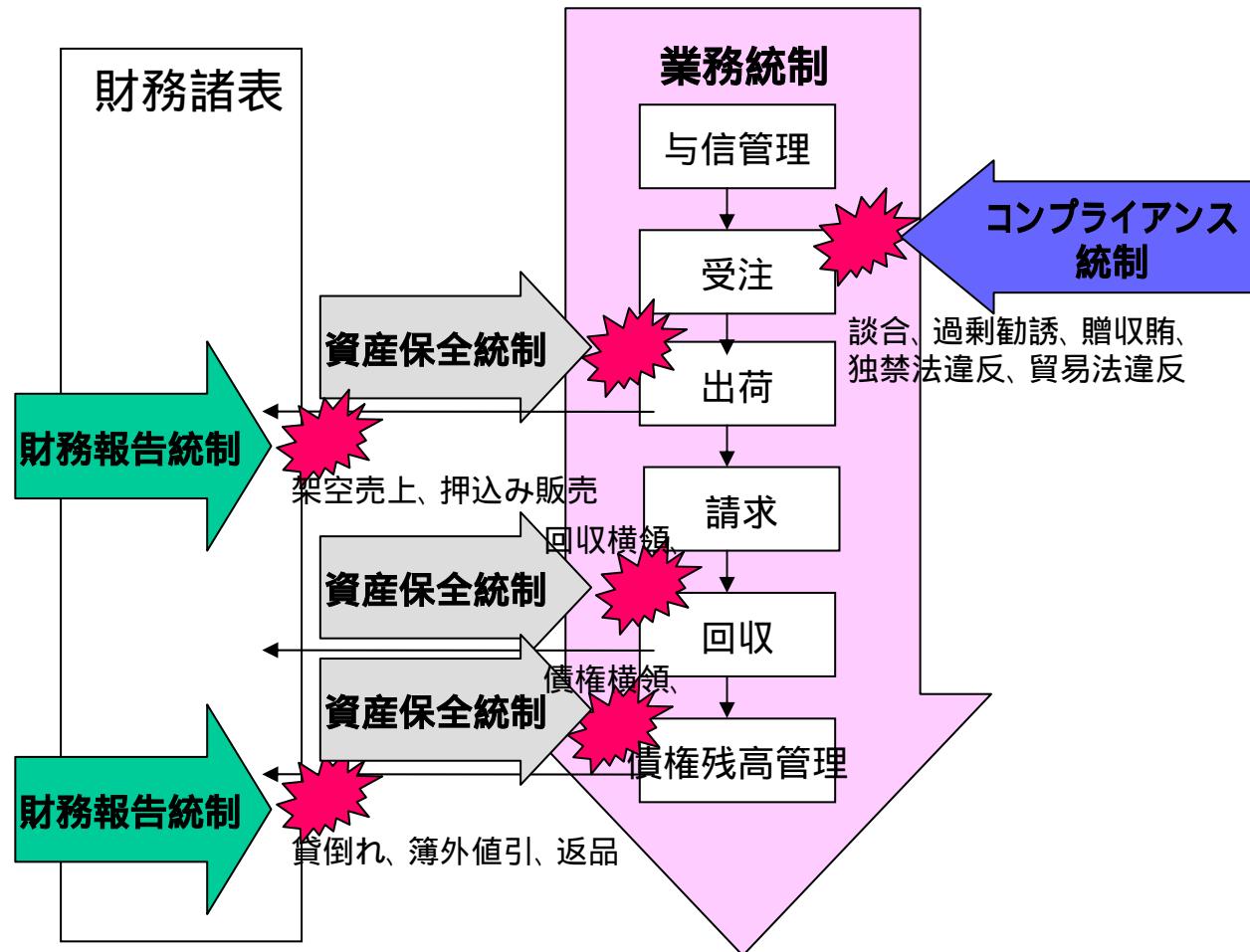
(例) 勘定科目、  
アサーション、  
独立的モニタリング、  
決算プロセス、  
外部データによる会計処理統制の重視

量的重要性 + 質的重要性

1. 上場3700社平均連単倍率1.22  
 $= 82\% > 66\%$
2. 4内部統制目的の有機的・一貫性
3. 会社法の損失管理を含めた内部統制の対象範囲
4. 取締役、監査役の内部統制整備責任
5. 商法265条の取締役の善管注意義務

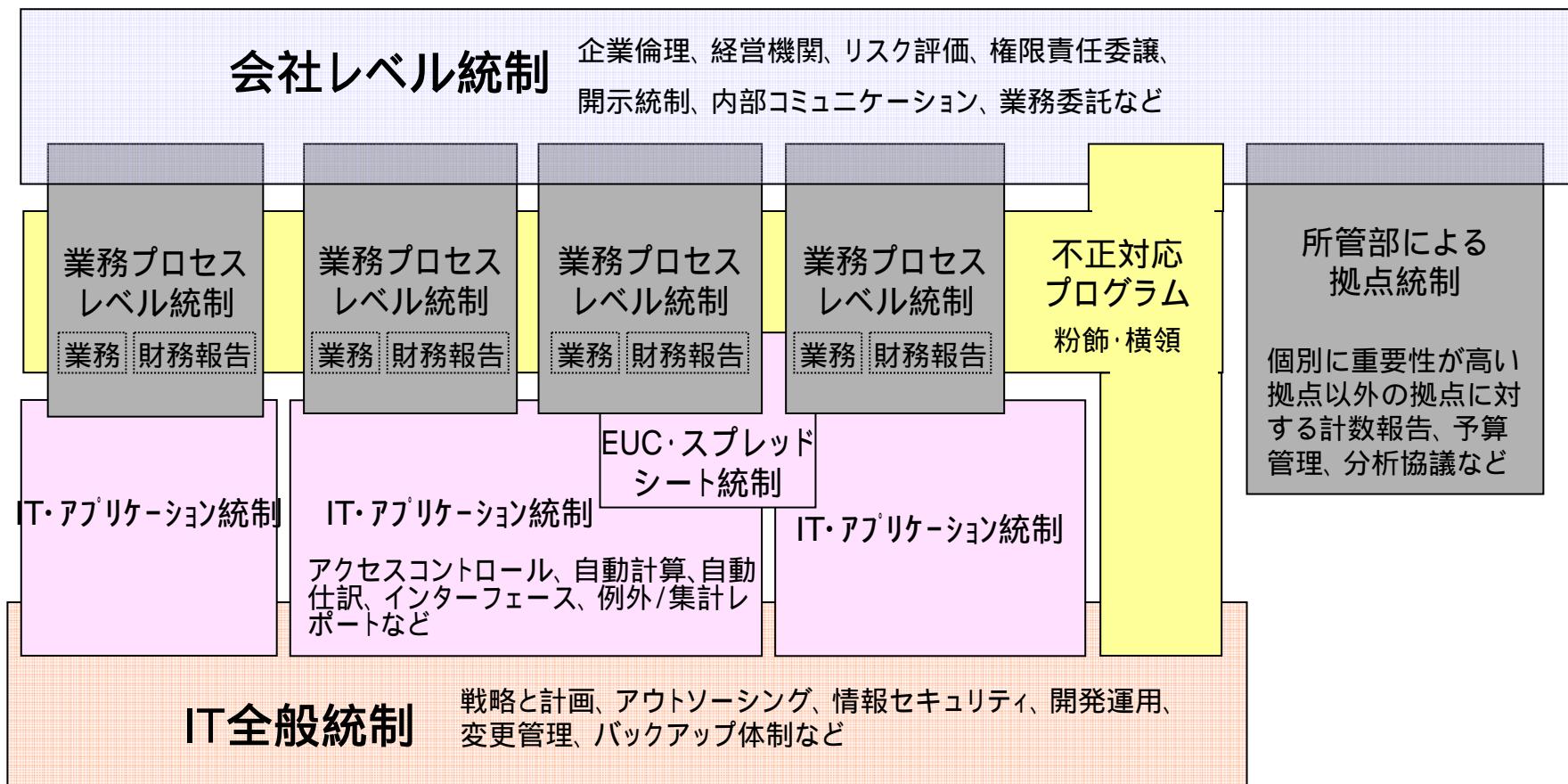
## 5. 業務統制を基軸にした内部統制の目的融合

4つの内部統制目的は分離して別々に扱えるものではなく、財務報告統制だけを余りに限定的に評価しようとすると現場の納得感が低くなる。業務統制を軸にしながら、財務報告統制もコンプライアンス統制もある程度、プロセスレベルで一体として評価するほうが経営的な実効は上がる。



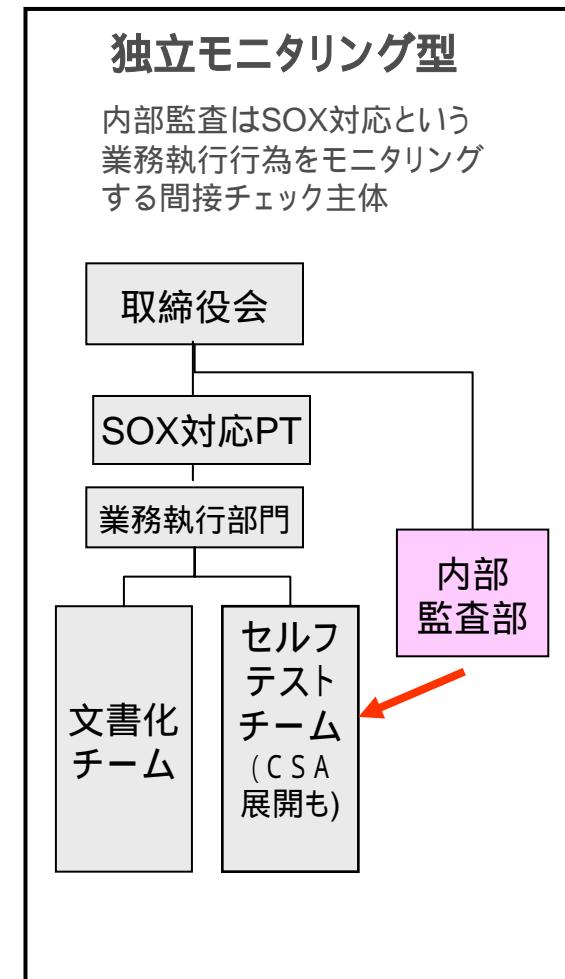
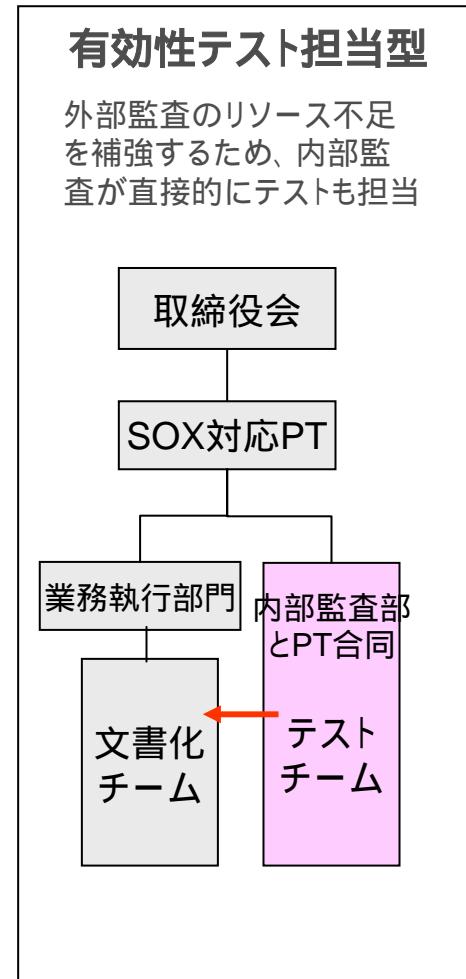
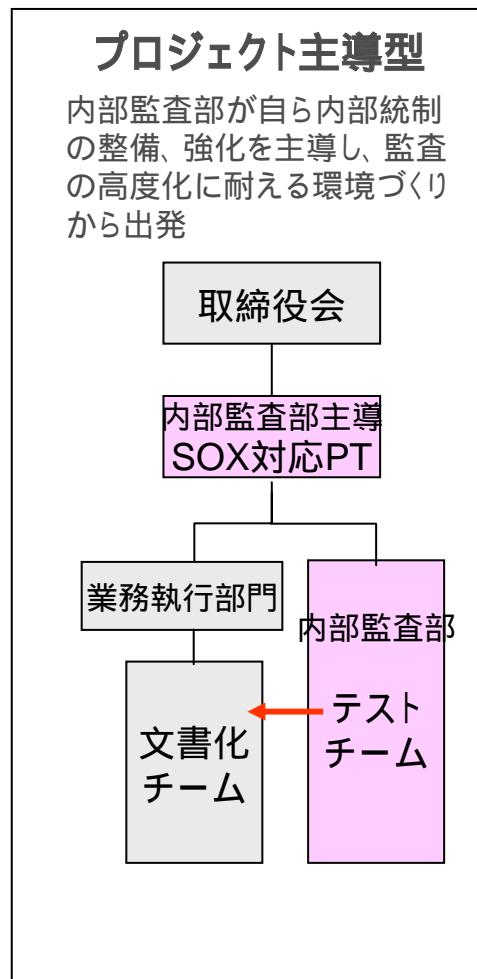
## 6. 内部統制の構成要素と連携評価

業務プロセス統制のみに焦点が当てられがちであるが、むしろ最後は全般的な基盤がより問題となる。ITアプリ統制の業務系との連携評価やEUC・スプレッド統制の評価、拠点統制の評価、不正対応要件の組入みも欠かせない。各部門における経理部への期末財務報告プロセスも評価漏れになりやすい。

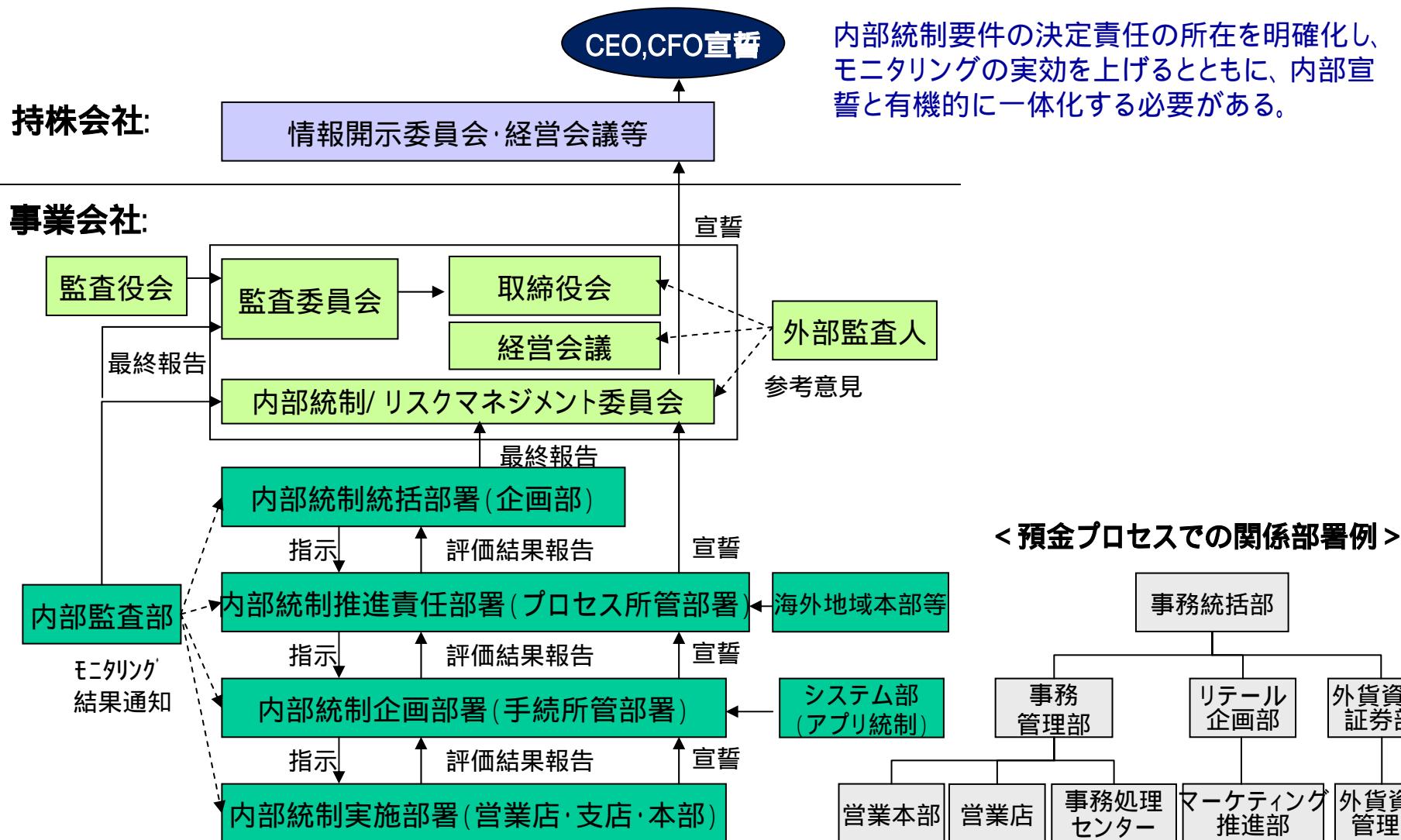


## 7. SOXプロジェクトでの業務執行部門と内部監査部門の位置づけ

内部監査部門の機能をどう位置づけるかによって、下記の「プロジェクト主導型」「有効性テスト担当型」「独立モニタリング型」の3つのタイプに大別できるが、プロジェクト全般の遂行に非常に大きな影響を与える。



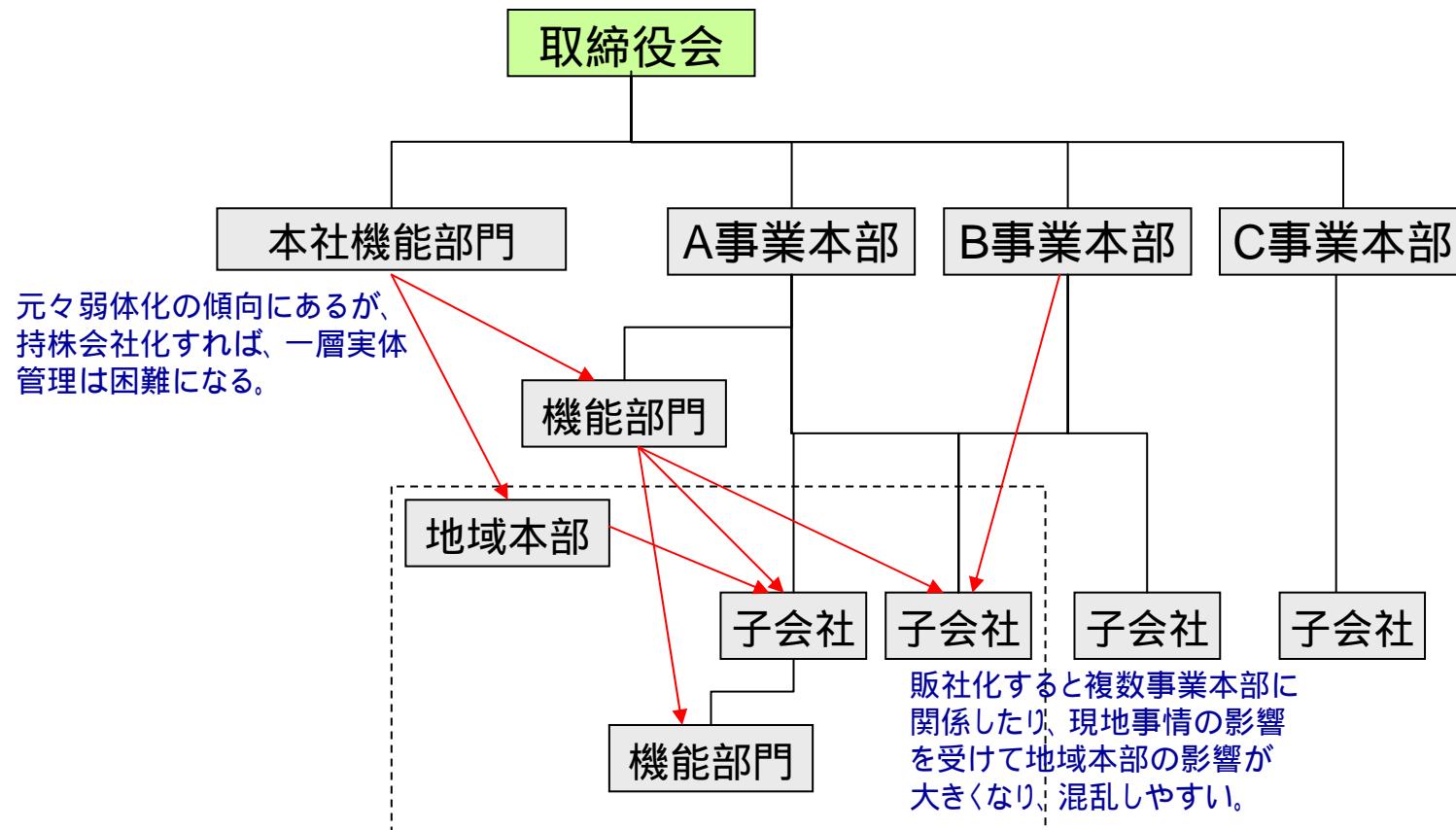
## 8. 関係各部署の役割明確化と内部宣誓の体系確立



## 9. 内部統制要件の決定権限の明確化と強化

持株会社制の下での事業会社や本部に対する事業部、カンパニーなどの個別経営が本格化すると、本部機能部門のガバナンスが低下し、子会社に対する全般統制やプロセスレベルのオーナーシップが錯綜し、地域本部の介在で一層事態を複雑にする傾向がある。

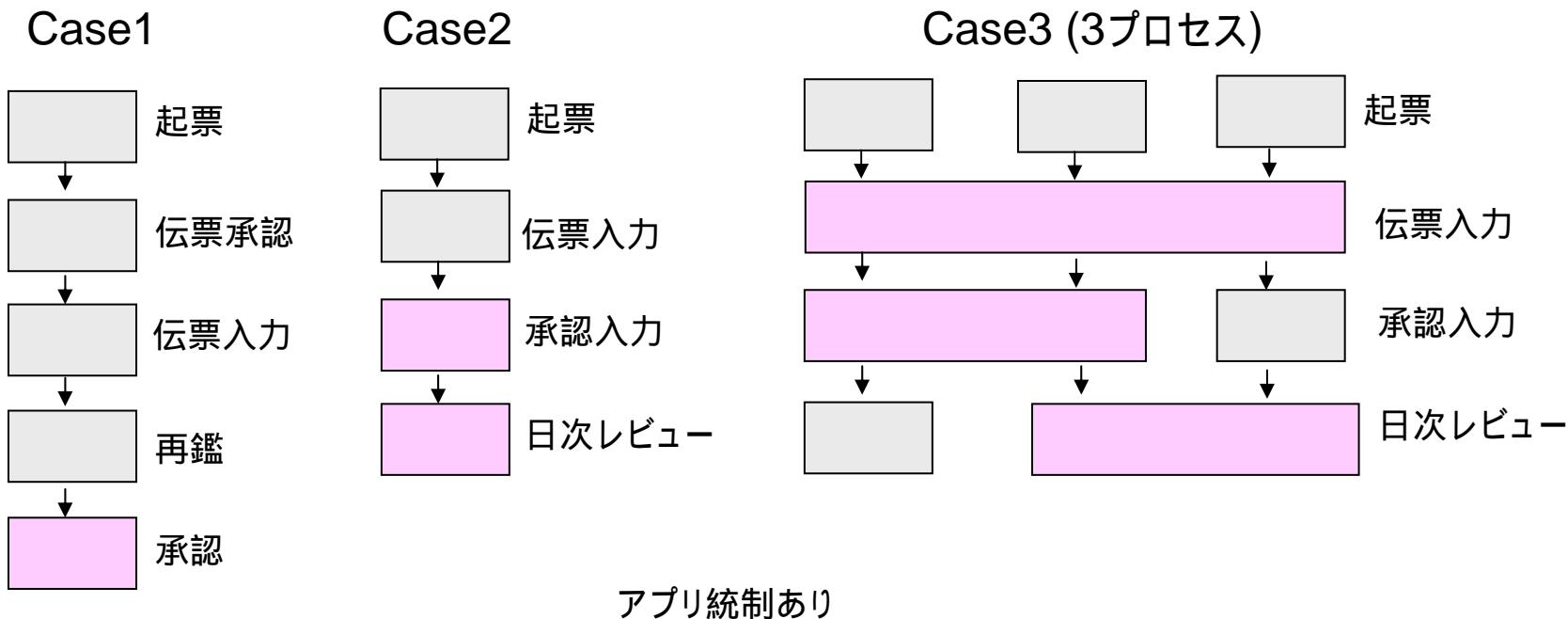
内部統制推進責任部署の明確化と本部機能部門の役割再定義が課題になることが非常に多い。



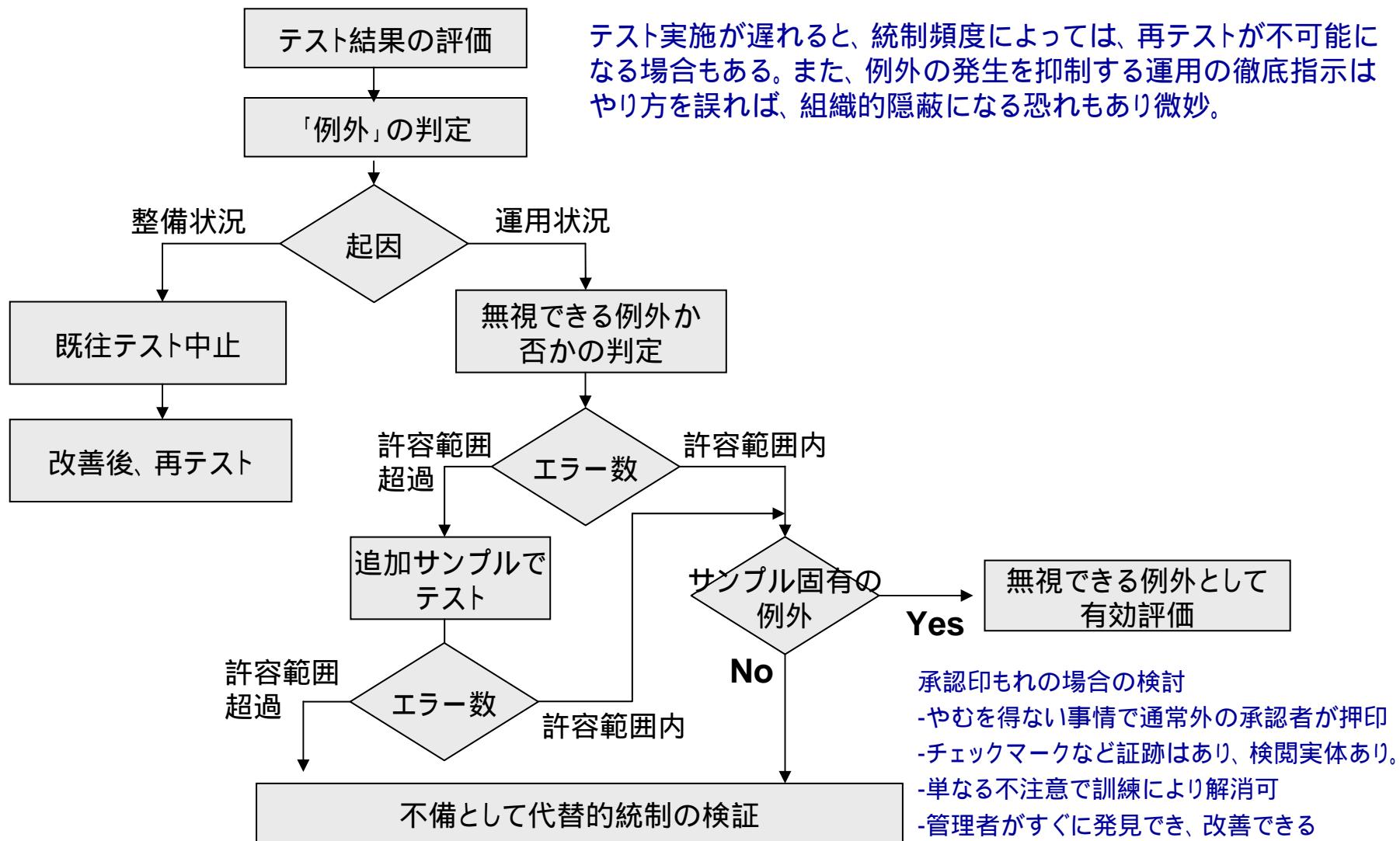
## 10. テスト対象となるキーコントロールの絞込み

絞込みには、取引の起点から終点までのプロセス全体で証拠力、リスク低減力の高いコントロールに絞る方法と、複数のプロセス横断型でアプリケーション、証跡、実施者等の同一性から同質のコントロールをグルーピングする方法がある。

いずれにせよ、テストした時の不備検出に備え、予防的統制と発見的統制、マニュアル統制とシステム統制など、統制の特性に応じてキーコントロールを組み合わせて絞り込むことが望ましい。例えば、承認などに依存集約しそうると、承認漏れが生じた場合に、ナレッジテストや追加テストなど、想定外の作業負荷を現場に与える懸念がある。

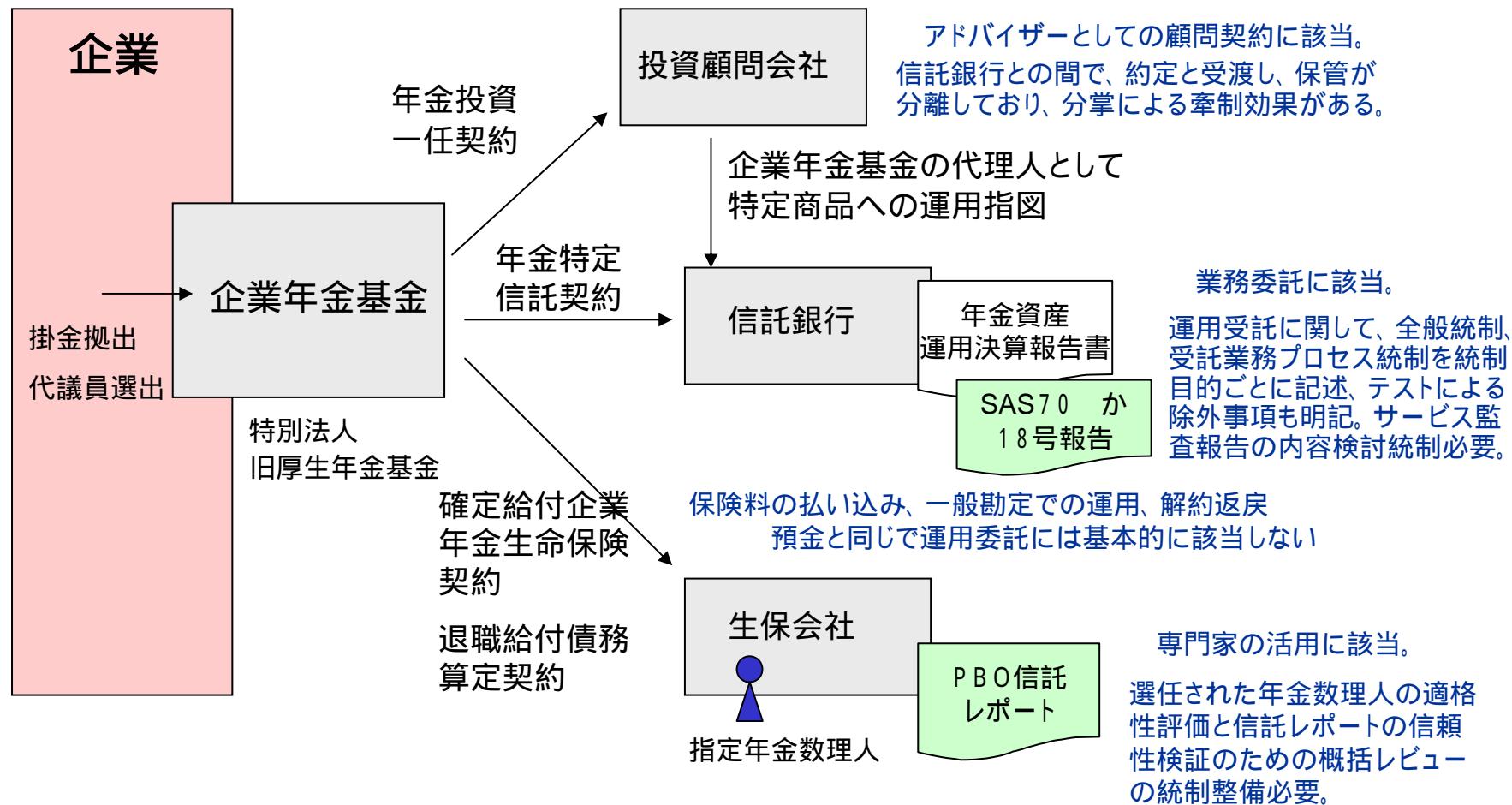


## 11. テスト結果の評価と再テスト、追加テスト



## 12. 外部委託と専門家の利用

最も典型的な退職年金資産の運用委託と給付債務の算定に関して、多くの先進企業が直面している入手レポートの扱いと整備すべき統制の内容は以下のとおり。 金融資産やリースの会計処理など、外部データの検証なき依存は不可。



## 13. USでの財務報告統制の問題点、欠陥指摘事例(2005年度)

USにおける2005年度の内部統制監査の結果では、内部統制が非有効/意見差控の割合は全産業平均で15.3%(<=454件/総指摘3490件>)であり、要因別構成としては、下表のとおり、決算および開示プロセスが31.2%、重要な勘定に係るもののが22.9%、人事組織関係が12.5%となっている。

総体的にエラーやミスの結果で有効性が評価される決算処理関係が多く、大量処理の日常業務に係るものは思いのほか、少ない。

カテゴリー	件数	%	詳細内容	件数
文書	172	8.0%		
全般統制および不正防止対応	154	7.2%	統制環境	131
			法令遵守の監視体制	18
			不正防止対応	5
決算および開示プロセス	669	31.2%	有効性テストで判明した問題	233
			会計基準の適用	215
			決算および連結プロセス	139
			会社間取引の調整	82
			アプリケーション基盤	23
IT統制	114	5.3%	セキュリティ(アクセス権限)	54
			変更管理	23
			データの保護	14
合併	33	1.5%		
複数拠点対応	57	2.7%		
人事	267	12.5%	スタッフの適正	192
			職務分掌	75
税務	139	6.5%		
重要な勘定	490	22.9%	在庫管理	67
			売上、請求	94
			福利厚生、年金	43
			非関連会社間の貸付契約	96
			未払金	35
			売掛金	35
			有形固定資産、リース	90
			リストラ費用の見込計上	30
その他	49	2.3%		
合計	2144	100.0%		

## 14. SEC登録日本企業の404条適用初年度前年における財務報告統制の問題点、 欠陥指摘事例(2005年度)

2005年11月のUS監査基準の改正と2006年春の4大監査法人の協議により、SEC登録の日本企業に関して404条適用初年度の前年度(つまり2005/12期ないし2006/3期)に、監査で判明した財務報告統制上の重大な問題点は各企業の監査委員会に通知することになっている。また、US基準と日本基準の両方の財務諸表を作成せず、US基準一本で公表している場合には、20Fの開示時期が6月末の有価証券報告書の提出と同じにする場合が多いので、現段階で次のような重大な欠陥(Material Weakness)の指摘が公表されている。

<b>三菱UFJ FG</b>	2006/3期	DTT	経営統合のため、US会計処理基準に基づく決算処理が複雑化し、決算ミスが多発。US決算プロセスに関し、重要な弱点が現存する。
<b>日立製作所</b>	2006/3期	EY	US会計処理基準に基づく決算処理に係る規程、マニュアルが十分整備されていない。
<b>京セラ</b>	2006/3期	PwC	連結子会社で単独SEC登録企業であるAVX社が、役員、従業員の賞与引当に関する明確な会計処理方針をもっていないという財務報告統制上の重要な弱点があることを公表した。
<b>トレンドマイクロ</b>	2005/12期	PwC	US会計処理基準に関する十分な知識経験を有する経理部要員が不足し、会計方針、会計処理方法、手続きに関する文書化が十分進んでおらず、正確な処理を担保できる予防的、発見的統制が不足している。
<b>アドバンテスト</b>	2006/3期	EY	経理担当者のUS会計処理基準に関する知識、経験不足と決算プロセスの正確性を担保するだけの明確な会計方針や手続きが存在しない。
<b>NEC</b>	2006/3期	EY	連結子会社のNECエンジニアリングの不正経理やNECビジネスソリューションの不正入札の事実が発覚し、売上計上額の公正性を検討中のため、10/2の提出期限に遅延。

注: 野村HD(EY)、キヤノン(EY)、ソニー(PwC)、トヨタ(PwC)、NTT(PwC)、PIONEER(DTT)、NTTドコモ(KPMG)、ホンダ(KPMG)、TDK(KPMG)、ORIX(KPMG)は重大な欠陥なし。

なお、2006年9月提出組の松下電器(KPMG)、三井物産(DTT)、クボタ(DTT)も重大な欠陥なし。

## 15. 統制上の不備の定量的判断基準

発見された統制上の不備の区分に係る定量的判断は、次のように 不備が起こる頻度と 税引前利益への潜在的影響額を考慮して行うが、定性的考慮もあわせて必要となる。



## 16. 統制上の不備の定性的判断基準

PCAOB(AS2.140)は、少なくとも「重要な不備」(SD)であり、「重大な欠陥」(MW)を強く示唆する項目として、次のような項目を例示している。

- 過年度の虚偽記載を訂正して修正再表示された財務諸表
- 監査人の指摘に基づく会社の内部統制では発見しえなかった当年度の財務諸表への重要な修正
- 監査役会(audit committee)による財務諸表及び財務に係る内部統制の監視機能の不備
- 内部監査機能又はリスク評価機能が非有効
- 高度な規制業種におけるコンプライアンス機能が非有効なため、関連する規制や法律への違反が財務報告の信頼性に重要な影響を与えるかねない不備
- 上級経営陣が関与した金額的重要性の有無にかかわらない不正の存在
- 経営陣及び監査役会に報告された重要な不備で合理的期間内に改善されない状況
- 非有効な統制環境

## 17. 取締役の会社に対する損害賠償責任(265条1項5号)

1. 「不正」は常に企業にとってビジネスリスクであり、対応が図られていた。財務報告に関する数々の企業不祥事を受け、あらためて不正の問題が脚光を浴び、SOX 及び SEC規則においても、不正対応プログラムとコントロールが求められている。
  2. 不正対応プログラムとコントロールの一義的責任は経営者にある。
  3. 監査役会による評価と監督によって、経営者による責任遂行を確実にするとともに、経営者自身の不正な活動への関与を牽制する。

