



藤沼亜起 中央大学大学院
戦略経営研究科特任教授
(前日本公認会計士協会会
長、サーティファイ・コン
プライアンス検定委員会委
員)

内部統制の側面からコン
プライアンスの問題を述べ
てみたい。

日本において、内部統制
の評価と監査が2006年
の金融商品取引法の改正の
際に法制化されたのは、01
〜02年における米国でのエ
ンロン事件、ワールドコム
事件をきっかけに、02年に
米国で企業改革法が制定さ
れたことが背景の一つにあ
る。その後、西武鉄道やカネ
ボウ、ライプドア、日興コー
ディアルなどで有価証券報
告書の虚偽記載の事件が起
こり、日本でも米国と同じ
ように、内部統制報告制度
とそれにかかわる監査制度
を導入することになり、今
年の4月1日以降に開始す
る事業年度から適用される
ことになった。04年の会社
法の改正でも内部統制の構
築と整備は取締役会の責任
であることが明確にされて
いる。

経営者はさらに財務諸表
の適正性について確認書を
提出しなくてはならなくな
った。また財務報告で虚偽
記載があった場合には、そ
れに対する罰則も強化され
た。内部統制についても経
営者自らが評価して、自社
の内部統制の評価報告書を
作らなければならない。

内部統制は一見すると、
財務諸表の問題だけと思わ
れがちだが、会社が抱えて
いるリスクは財務報告の正
確性だけではなく、事業リ
スクや経営戦略上のリス
ク、資産保全のリスクなど
様々であり、それらが結果
的に財務報告の信頼性、経
営数値に結びつくという考
え方が重要だ。

内部統制の目的は、①業
務の有効性・効率性、②財務
報告の信頼性、③法令等の
遵守、つまりコンプライア
ンス、④資産の保全——の
四つとされているが、内部
統制はそんなに難しいもの
ではなく、車で例えるとア
クセルに対するブレーキの
役割を果たす。

内部統制の基本的要素

は、①統制環境、②リスクの
対応と対応、③統制活動、④
情報の伝達、⑤モニタリン
グ、⑥ITへの対応——の
六つとされているが、その
うち最も大事なのは統制環
境だ。会社には社是や経営
理念、行動指針などの基本
原則があるが、経営者が、基
本原則を遵守し、社員に浸
透させ、会社の方向性を明
示するという努力は、会社
の健全な社風を育てる意味
で非常に重要だ。

経営者の役割は基本原則の遵守 ～内部統制を業務効率化に生かせ～

様々な会社の不祥事が統
制環境の弱さから生じてい
るが、こうした基本
原則が、売上増や目標達成
のかけ声に押し流され風化して
はいないだろうか。英語に
「tone at the top」
という言葉があるが、経営
トップが基本原則をしっかりと
語り、従業員がそれを自
然に遵守して
いくような社
風を作ること
が大事だ。基
本原則がぶれ
ると組織が崩
れる。社長自
らが問題意識
を持って、現
場を回り、基
本原則を自分
の言葉で語り
かけることを
繰り返してい
けば、社長は
本気だと現場
も理解する。

会計基準の
考え方には、
「プリンシパ
ルベース」と
「ルールベー
ス」の二つが
ある。ルール
ベースを採用
している米国
の会計基準は2万5千ドルを
超える分厚いものだ。一方、
国際会計基準は、全世界で
使われることを意図してい
るので、基本原則を明示し
、後は会社側と監査人がプロ
の判断をしていけばいいと
いう考え方で作られている。
基本原則は細かいルール
がないから使いつらいとい
う意見もあるが、細かいル
ールを作ると、ルールに書
いていないことはすべてO
Kなのかということになっ
てしまう。どちらの考え方
をとるか難しいが、私は
まず基本原則があって、プ
ラスアルファの部分は別の
もので補完するという考え
方を採りたい。

で、自分が所属する部門の
業務の性格に合致したコン
プライアンスが求められて
いるので、それぞれが担当
している分野の基礎知識を
習得する必要がある。例え
ば、営業なら談合や独禁法
の知識、工場なら環境関連
の法律、人事なら雇用関係
の法律は理解しなければな
らない。インサイダー取引
にみられるように、それな
りの法律知識を持っていな
いと、意外と知らないで法
律を犯してしまう例も増え
ている。

日本では内部統制の目的
が「法令遵守」に行き過ぎて
しまい、業務の効率化の視
点が欠けている。いまま
で
の手続きをどう効率化して
いくか、この手続きは不要
ではないか、部門で重複し
ている業務手続きはないか
といった見直しを内部統制
の導入を機に全社的に進
めてほしい。それは日本のホ
ワイトカラーの生産性の向
上にもつながるはずだ。

日本の商慣習の特徴の一
つに「曖昧さ」がある。注文
は口頭や電話で行い、正式
な注文書の受け渡し最初に
ない。値段も仮単価で融通
無碍だ。大企業が中小企業
を相手にするときは特に頭
著で、例えば、建設工事で追
加注文があったときにその
費用を払ってくれるかどうか
は工事が終わってから交
渉ということもよくある。
曖昧な契約のしわ寄せは中
小企業に行きがちだ。「曖昧
さ」もビジネスリスクの一
つであり、そうした面にお
いても内部統制の整備を前
向きにとらえ、リスクを最
小化してほしい。

日常業務を遂行する際に
必要となる健全な価値判断
基準と基本的な法律知識に
ついては、ビジネスコンプ
ライアンス検定(初級)を活
用しつつ理解を深め、それ
を実際に実務の中で生かし
てほしい。そうしないとコ
ンプライアンス部や法務部
だけの専門知識で終わって
しまう。

身につけた知識は、所属
の部門だけで議論するので
はなく、全社横断的に同じ
ような立場の社員同士で議
論し、コンプライアンスの
周知徹底をはかってほし
い。全社的なコンプライア
ンス課題を皆で議論できる
ようになれば、その会社の
コンプライアンスレベルは
かなり上がっていくだろう。
検定試験を受けて終わ
りではなく、会社の実務に
生かす視点が重要だ。(談)