上場会社セミナー（東京開催）
「不祥事対応の質向上を目指して」
日時　平成 29 年 2 月 28 日（火）14 時 30 分～17 時 10 分
場所　めぐろパーシモンホール

講演（2）　「粉飾決算と内部統制」
講師　浜田　康　氏（証券取引等監視委員会委員、公認会計士）

浜田でございます。本日は元監査人としてのお話をさせていただきたいと思います。まずは「粉飾決算とは」ということで、これは言わずもがなのことになりますが、簡単に少し触れさせていただきます。そして、内部統制の中でも、経営レベルの内部統制について、お話をさせていただきます。また、会社役員の方に内部統制の強化や粉飾決算の防止という意味で期待される役割についても触れさせていただきます。最後に、会計監査人とのコミュニケーションのあり方についてお話をさせていただきたいと思います。

1. 粉飾決算とは
1-1. 粉飾決算とは（PPT4-5）
まず、粉飾決算とはということですが、p.4 の右側の図のように架空利益を計上すれば、いつかはこれを戻さなければいけないということで、反動損が生じます。そうすると、次の期も架空利益が必要となり、この反動損を埋めてさらにプラスで架空利益を計上しないといけない。結局、これでどんどん金額が増えていき、深みにはまっていくわけです。

1-2. 虚偽の表示とは（PPT6）
よく架空利益と言いますが、全くの架空利益というものはないのです。粉飾決算というのは今見ていただいたように全てが期ずれです。どこかで利益を架空計上すれば、次の期に戻さないといけない。オリンパスのケースなどのようにもっと時間のかかるものもあります。ですから、期ずれだから罪は軽いのではないかというのは、全く間違いです。また、期ずれを起こす方法というのは、取引自体があるかないかは関係ないのです。そういう意味では、実態があるから架空利益よりも罪が軽いのではないかという見方をすること自体、的外れであるということです。

1-3. 粉飾決算の影響（PPT7）
粉飾決算の影響は、投資者に誤った意思決定をさせてしまうことです。それ以外の利害関係者、例えば債権者、取引先、顧客、そして従業員や社外役員の方々も含めて、誤った意思決定をさせてしまうという意味では、粉飾決算は、法律上は有価証券報告書虚偽記載罪と呼びますが、実は詐欺と同じです。詐欺と同じだということは大事な点だと思います。

1-4. 会社内部への影響（PPT8）
粉飾決算の影響でもっと重大なのは、会社の内部に対する影響だと思います。粉飾決算をして損失や業績の悪化を隠しているわけですので、その間は抜本的な体質改善や構造改

革はできません。損失を隠している間に何とかしようと思っても、社内の人はなかなかピンと来ません。損も出ていないのに「なぜ、そんなことをやるんだ」ということで、抜本的な体質改善ができないという影響が出てきます。

次にいろいろなところで、利益操作、仮装、偽装、隠蔽ということをやっていって、これがさらに2～3年と積み重なってくると、これは当然、社長も実態が分からなくなります。経理部長などの専門の人は分かっているのかというと、こういう方々もなかなか実態が把握できなくなっていきます。パーツパーツを把握している人はいても、全体の影響は分からなくなってくるということがあります。そうすると、社長やCFO等も誤った情報で意思決定をするようになってくるという影響が出てくるわけです。

次に、これは組織全体の話ですが、うそをついて何か業務を行うとか、表と裏を使い分けることが組織のいろいろなところで行われてしまい、何年も続けてやるようになると、だんだん組織全体が腐っていってしまいます。いかに優秀・有能な従業員がたくさんいたとしても、うそをついて業務を続けるということになれば、当然、モラールは低下します。その方々が本来持っている潜在能力もなかなか出なくなります。人間ですから自分が持っている能力をいい成果を挙げるために発揮するとすれば、どんどん力が湧いてきますが、何かうそや表と裏があるという状態になってくると、どうしてもそういう能力も発揮しづらくなります。組織の風土も悪くなるし、個々人の能力も 100%引き出せなくなり、組織全体の力が落ちていくことが考えられます。

こういったことが組織のあらゆるところで行われ、しかも、長期化してくると、会社再生のチャンスも失われていきます。やはり、会社に力があるうちに、きちんと構造改革などをすれば十分再生できたものが、再生の力さえなくなっていってしまうという大きな問題があると思います。

1-5. 絶対に忘れてはいけないこと（PPT9）

あらためてですが、粉飾をしても赤字の原因がそれでなくなるということではありません。それから、業績不振の原因を改善することもありません。これは当たり前だと思われるかもしれませんが、いざというとき、忘れがちだと思いますので、あらためて確認をしていただきたいと思います。また、会社が苦しい、この 1 年、2 年をしのげば何とかなるということで粉飾で時間稼ぎをするという話もよく聞きますが、これも錯覚にすぎません。粉飾をしている間に構造改革などはできないわけです。あと、経営者も欺かれてしまうということです。

最後に刺激的な言葉が書いてありますが、粉飾というのは麻薬と同じです。結局、最後は会社の体力をむしばんで、会社を再起不能にしてしまうのです。

2. 経営レベルの内部統制

2-1. COSO フレームワークによる内部統制（PPT11）

こういうことを防ぐために、本日は経営レベルの内部統制を考えてみたいと思います。内部統制には、COSO フレームワークという考え方があります。これ自体は 1980 年代に出てきたかなり古いものですが、いまだに一番ベースになる考え方と言われています。現在の日本の内部統制報告制度、あるいは内部統制監査制度なども、COSO フレームワークが

ベースになっています。

2-2. 内部統制の定義（PPT12）

内部統制の定義は「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一つのプロセスである」となっています。この定義をお読みいただいて分かるように、コーポレート・ガバナンスなどの定義あるいは機能と非常に似ているのです。経営目的の達成という観点から見ると、内部統制とコーポレート･ガバナンスは、表裏一体であり、不可分のものであると考えるのが妥当であると思います。

2-3. なぜ経営レベルの内部統制を考えるのか？（PPT13）

この内部統制の中で、経営レベルの内部統制を本日は取り上げますが、その理由をご説明します。粉飾決算や会計不正というのは、事業の失敗を隠すために行われます。事業の失敗というのは誰がやるのかというと、経営者です。一経理マンや窓口係の人が行って大失敗になることはあり得ないわけで、事業の失敗というのは経営幹部が引き起こすものです。

企業そのものを動かす立場にある経営幹部の方々も、結局は人の子です。これは当たり前のことですが、経営者になったら普通の人たちよりも倫理観や誠実性が 1 段アップするわけではありません。普通の人の誠実性、普通の人の倫理観と同じものを持っていらっしゃる方が経営者になるわけで、経営者が言っているから正しい、経営者が行うことだから間違いないということはあり得ないということです。

それから、経営者にもし問題が生じると、先ほども触れましたように、組織全体が駄目になっていってしまう。それから、経営者が行う不正といったものは、どうしても影響額、粉飾金額が大きくなる。会社のダメージも大きい、ペナルティーも大きいということで、やはり、経営者が行う不正をいかに防ぐか。これが大事であるということから、経営レベルの内部統制を考えていきます。

現在、内部統制監査などの制度もありますが、どうしても現場で上司がチェックをしたか、計算調べをしたかという、割に事務レベルの内部統制に目が行きがちですが、やはり、大事なのは経営レベルの内部統制であろうということです。

2-4. 経営レベルの内部統制の三つのフェーズ（PPT14）

経営レベルの内部統制を、三つのフェーズに分けてお話ししたいと思います。第一のフェーズとしては、良い経営者を選ぶ。第二のフェーズは、経営者が誤った意思決定をしてしまうリスクを防ぐ体制を作るということです。それから、第三のフェーズは、経営者の方が暴走してしまうときに確実にそれを止める体制を作っておくことです。

2-4-1. 第一のフェーズ

（1）良い経営者を選ぶ、とはどういうことか？（PPT16）

第一のフェーズである、良い経営者を選ぶということですが、この考え方の元は『名経営者が、なぜ失敗するのか？』という本に書かれていることです。「CEO という一人の人

間に未来を予測させるより、組織全体が将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方が、きっとうまくやっていけるはずだ」。そして、「CEO には、将来を見抜くよりも、正しく将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」という考え方です。

（2）第一のフェーズの内部統制のアイデア（例）（PPT17）

それでは具体的にどういう内部統制なのかということですが、幹部教育や、社長候補者選定委員会というものも考えられます。また、適度な人事異動ということで、これは大きな組織になればなるほど難しいのかもしれませんが、逆に一つの事業部や一つのカンパニーの中だけでずっと育ってきた人が経営幹部になるというのは、いろいろな問題が生じる可能性もあります。経営幹部になるような方は、幾つかの部門を経験していただく方が、むしろ教育的観点からもいいのではないかということです。

（3）幹部教育の充実（PPT18）

幹部教育についてですが、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ありません。今の日本の実務では、どうしても、いろいろな部長、カンパニーの社長、取締役を経験してから社長になるという道筋が一般的だと思います。しかし、それだけで本当にいいのかということです。やはり、社長や経営幹部になる方は、それぞれのご専門の分野だけではなく、人事や法律、財務について、深く知る必要はないかもしれませんが、幅広く理解しておく必要があると思います。

他社の社外取締役の経験というのも、役に立つと思います。自分の会社の中でいろいろ経験を積むことも大事だと思いますが、グループ外の他の会社の社外取締役の経験なども、非常に重要な、貴重な経験になるのだろうと思います。皆さまもお分かりだと思いますが、組織が変わると、ものの考え方や対処の仕方が結構変わるのです。意思決定の仕方も変わる。こういうものを経験することが非常に大事だと思います。同じ組織の中でずっと育っていくというのは、現在上司である人というのはずっと上司で、自分より部下だった人はずっと部下という人間関係で育ちます。社外取締役になるということは、その会社においては個人として務めるわけです。個人として経営についてものを考え、個人としてその会社の社長にいろいろ意見を言うというのは、これも非常に大きな経験であろうということです。他社の社外取締役を経験させることは、日本企業でも経営幹部の教育としてやっていいのではないかと思います。

そのようにしていろいろな知識を身に付けてもらう中で、それぞれが経営理念を醸成していただくのが大事なことだろうと思います。

もう一つ、幹部教育で大事な点ですが、いろいろな幹部を経験している方でも、社長やCEO など企業のリーダーとして適格かどうかは、話が別です。そうすると、幹部教育の過程で社長にふさわしくない、CEO にふさわしくないと判断された人は、そこでふるいにかけておかないと、間違えて社長になってしまう恐れもあります。この幹部教育というのは単に知識を身に付けさせるだけではなく、しっかり人物を見て「この人はちょっと」という人がいれば、ふるいにかけることも大事な機能だと考えています。

（4）社長候補者選定委員会の設定（PPT19）

次に、社長候補者選定委員会というものです。会社法上の指名委員会等設置会社の指名委員会の役割は、株主総会に提案する取締役候補者を決めることですが、そのことではなくて、ここで考えているのは、次期社長の候補者をあらかじめ選んでおくということです。何か事故やトラブルが起きたときや、不祥事などで急きょ社長が交代しなければいけないというときに、慌てて指名委員会で誰かを選ぶのではなく、理想としては社長が決まって働き始めたときに、既に次の社長選びを始めておくことを考えています。

社外取締役を中心に選ぶということ以外に、ポイントは二つあります。次期社長を選ぶときに、この委員会として、取引先や大株主、取引金融機関などの意見も聞くということを手続の中に入れるべきではないかというのが一つです。もう一つは、単に社長候補者選定委員会のみの議事録だけではなく、例えば大株主などとのインタビューを全て報告書や議事録で残して、透明性・合理性を確保することを一つポイントとしております。

（5）宣誓書（内容の例）（PPT20）

資料に掲げた宣誓書というのは、実現するまでにいろいろ大変かもしれませんが、社長に就任したときに書いておいていただきます。日本では宣誓というものがなかなかなくて、実効性はどうなのかということはありますが、宣誓書を書いて取締役会に提出して、取締役会議事録にも残しておくということで、実効性を担保しようというものです。

ここで宣誓していただくのは、一番上にあるような「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」ということもあるのですが、2 番目は「法令もしくは社会的公正に反する行為をした場合、経営者の地位を降り、取締役会の裁定に従う」ということを、万一のときにトラブルにならないように、あらかじめ言っていただく。最後には、「法令もしくは社会的公正に反する行為をした場合、その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」ということを宣誓しておいていただきます。

法令もしくは社会的公正に反する行為をして、企業に迷惑を掛けた場合、報酬返還は当たり前のようですが、なかなかすんなりと決まらないこともあり、あらかじめこのように宣誓しておいていただくのはどうだろうかということです。

（6）経営者の引継書（内容の例）（PPT21）

次は、社長が退任して次の社長に引き継ぐときに、同じく取締役会に提出して、取締役会の議事録に残しておいていただくということを考えた、これも一種の宣誓書のようなものです。そこでは一番上にあるように「法令もしくは社会的公正に反する行為はしていません」、さらに「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」といったことをきちんと宣誓していただきます。

また、後でも触れますが、現在内部通報制度の重要性が増してきていることも踏まえて、内部通報で上がってきた内容について、「社長としてきちんと全て対応しました」ということを宣誓してもらいます。最後に、財務諸表について「損失や債務の記載漏れがない」あるいは「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はありません」ということを宣誓してもらいます。この 2 番目、3 番目をきちんと宣誓するためには

内部的に確認の手続なども必要かもしれませんが、そういう手続を踏むことで、こういう引継書の実効性を確保していったらどうかということです。

2-4-2.第二のフェーズ

（1）第二のフェーズの内部統制のアイデア（例）（PPT22）

第二のフェーズは、誤った意思決定をしない体制をつくるということです。

この例としては、次のようなものを考えています。まずはリスクマネジメント部門。リスクマネジメントがきちんとできていることが、ミスジャッジを防ぐ最大の内部統制です。経営管理上もリスク管理は重要だと言われていますが、内部統制上もリスクマネジメントは最重要課題だと思います。いろいろな投資や事業展開をするに当たって、どういうリスクがあるのか。外部環境の変化につれて、どのようにリスクが変化しているのか。これを正確に分析して社長に情報をインプットできる会社は、ミスジャッジが少ないのです。情報が少なければ社長も「このぐらいだったら、いけるんじゃないか」といった誤った意思決定をする可能性があります。内部統制という切り口からすると少し違和感があるかもしれませんが、リスクマネジメント部門を充実させることは、実は非常に大事なことだと考えています。

続いて、意思決定のルール化です。取締役会の付議基準、職務分掌規程、職務権限規程といったものを挙げていますが、上場会社の監査に伺っても、この三つがきちんとそろっていて、三つがきちんとリアルタイムで機能している会社というのは、それほど多くはありません。「職務分掌規程はあります」と言っても、現在の組織と全然かけ離れた組織が書かれていたり、「取締役付議基準はあります」と言っても、実際の取締役会には付議基準とあまり関係ないものが上がっていたり、付議基準に引っ掛かるようなものが実は取締役会に上がっていなかったりで、機能していないケースが結構多かったのです。

ですが、意思決定のルールはきちんと決めて、日々適用できる状態にしておいて、ルールに沿って意思決定をする組織にしておくことが、最終的に経営幹部、取締役、社長のレベルになってもきちんとルールどおりの意思決定をする組織的な風土のベースになると思います。この三つの基準・規程について、ぜひ「うちは本当に揃っているかな」と振り返ってみていただくといいと思います。意外になかったり、もう古くなっていたりするのです。

（2）倫理ポリシー等を経営者自ら社内外へ発信する（PPT24）

例えば、社内でもコンプライアンス研修などはすると思います。皆さんの会社もやっていると思うのですが、そういうときに社長に講師をしていただく。あるいは、ホームページにコンプライアンスポリシーなどの記載をするときには、社長名で社長の言葉として「このようにコンプライアンスポリシーを決めました」と書いて、社長の写真も入れていただく。あるいは、いろいろと報告書などを作る場合も、社長として「不正はしていません。だから、社内のみんなもそういう風土で、しっかりコンプライアンスを守るべき」ということを社長に言っていただく。こういうことが実は結構、大事だろうと思います。

これをやったから、すぐに効果があるというものではないのですが、内部統制というのはもともと、それこそ薄紙を 1 枚 1 枚貼り合わせて堅い張りぼてを作っていくようなとこ

ろがあります。特に経営レベルの内部統制は、「こういう仕組みを入れたから、もう絶対に大丈夫」ということはあり得ないわけで、こういうことの積み上げが非常に大事です。

倫理ポリシーを社長自ら発信していただくのも、薄紙1枚1枚の類いではあるのですが、積み上げとして非常に大事なことだろうと思います。「コンプライアンス研修をやります」となったとき、「コンプライアンス部門の部長がいただろう。あいつにやらせとけ」というような社長ではやはり、困るということです。

2-4-3. 経営レベルの内部統制　第三のフェーズ

（1）第三のフェーズの内部統制のアイデア（例）（PPT26）

第三のフェーズは、経営者が暴走してしまったときにきちんとブレーキがかけられるかどうかです。私の案の一つのポイントは、独立社外取締役を何人か選任して、この方々にある程度、そういう機能を果たしていただこうということです。

続いて、取締役会の議論を活性化、充実させる。これも取締役会が重要な経営課題の議論をするのであれば、そういった重要な議論をしっかりできるようにしていただく必要があります。

また、経営者の続投、交代のルールを事前に決めておく。これはコーポレートガバナンス・コードでも議論がありましたが、もし不適切な経営者が選ばれてしまったら、社長を降りていただくための仕組みも必要であるという議論があります。ただ、「ちょっと、この社長は問題だな」という雰囲気になったとしても、実際にそこで社長に降りていただくのは大変です。そのため、続投するのか、交代するのかというルールが事前にできていることは、一つよりどころになります。「そんなルールなんか、俺知らねえよ」となる恐れもありますが、ルールがあれば一つのきっかけにはなると想定しています。

（2）第三のフェーズのポイント（PPT27）

この第三のフェーズのポイントである、経営者の暴走が起こった場合は、やはり取締役会しか止められないわけです。だからこそ、取締役会がいざというときに機能するようにしておかなければいけないわけです。平時の問題ではなくて、有事に機能するかどうかということを想定しておくのが内部統制です。取締役会というのは「株主の代理、代表として」機能しなければいけない機関で、それがきちんと機能するかどうかということです。

（3）取締役会の機能強化とは（PPT28）

では、取締役会の機能強化はどうすればよいのかというと、まず一つ、独立社外取締役を充実させることが考えられます。先ほど、経営者になる方は一度社外取締役に出されてはどうかというお話もしましたが、要するに一つの組織の中だけで育った人間同士で議論をして、意思決定をするというのは、意思決定の幅が狭くなるリスクがあります。そういう意味で、独立社外取締役という、社内にいる方とは違う発想、違うものの考え方をする人の意見が経営に反映されるような仕組みが大事であろうということです。

取締役会の機能強化のためには、人数を絞ることも大事かと思います。いろいろな人が意見を言って「それはそうだね」「それは違うよ」というように議論を戦わせることができる人数は、普通は 1 桁です。20 人、30 人で議論することはまずできません。理想をいえば、

取締役会の人数は 1 桁だと思います。1 桁はまだ難しいという会社があるかもしれませんが、人数を絞るというのは議論を実効化する一つの方策です。

次に議題を絞ることです。取締役会に挙がっている議題には軽い議題はないと思いますが、それでも優先順位を付ければ、重い議題とそうでもない議題があると思います。経営に関する重要な議題を、本当にじっくり時間をかけて議論するのであれば、そういう重要な議題のみに絞り込んでいく。逆にいえば、そうでもない議題は社長決裁でいいと思います。その代わり、「社長のそうした業務執行は、きちんと取締役会で見ましょう」という形に持っていくのが理想だと思います。

それから、取締役会の時間を十分確保することです。年間 100 時間程度という一つの考える上での目安が書いてありますが、このぐらいやってもいいのかと思います。なぜ 100 時間かというと、月に 2 回いろいろ議論をするために、午後いっぱいと考えると 1 回 4 時間前後です。月に 2 回で 8 時間。それが 12 カ月で 96 時間なのです。月に 2 回 4 時間議論するともう 100 時間になってしまうのです。そうすると、100 時間ぐらい議論してもおかしくないということがここで挙げてあるものです。

その次は、独立社外取締役の方に十分な機能を発揮していただくために、社外取締役会というものを取締役会とは別に社外取締役のみで開いて、いろいろ議論をしてはどうかということです。社外の方ですから、議題の事前説明や工場見学、子会社の視察など企業を理解する上での取り組みはもっと積極的にやってもいいのではないかと思います。

（4）独立社外取締役のあるべき姿（PPT29）

このような形で独立社外取締役を前面に出すわけですが、社外であれば誰でもいいというわけではなくて、しかるべき人でないと困ります。条件としては株主の代理人であるという責任感と、きちんと経営に携わっていくという気概を持った方でないといけないだろうと思います。

それと、社外取締役という立場で参加されている以上、他のステークホルダーの方の意見も謙虚に聞くという方が望ましいと思います。あとは、その会社の業務に詳しい人というのもよく話に出ますが、別に業務に詳しい必要はないと思います。

次に、社外取締役の兼務社数についてです。これは一つの考え方ですが、どこかの会社の社内取締役をされている方ですと、そのご自身の仕事以外にどのぐらい社外取締役の仕事ができるのであろうかということを考えて、先ほどのような取締役会の回数や時間、事前の予習などを考えると、2 社か 3 社が限度ではないかという気がします。5 社も 10 社もやっていらっしゃるというのは、どのぐらい機能が発揮できるのかという意味で、少し不安があるところです。

（5）内部通報制度を充実、徹底させる（PPT30）

あとは、内部通報制度です。人によっては「内部通報に頼るのは、ちょっといかがなものか」とお感じになる方もいるわけですが、最近では粉飾決算以外を含めて、企業不正の発見のための最大の糸口になっています。そういう意味では、内部通報をもっと尊重して、生かしていかなければいけません。別の面で言えば、いきなり証券取引等監視委員会の内部通報窓口にタレこみするよりは、まずは社内の内部通報制度を利用して通報して、社内

でもし解決ができれば、会社の自浄能力を発揮したということになり、それに越したことはないわけです。そういう意味も含めて、内部通報制度はきちんと整備して、徹底をさせるべきではないかと思います。

このような形で、経営レベルの内部統制というものを考えてみました。一つのアイデアですので、皆さまもぜひ、ご自身の会社でお考えいただければと思います。

3. 取締役・監査役の方々に期待される役割

役員の方々に期待される役割について、触れさせていただきたいと思います。

3-1. 業績は「会計」で測られる

まず、第一に、ある程度、会計、財務に馴染んでいただきたいと思います。企業の業績や経営者の成績評価は会計で計られるわけです。ということは、やはり、会計を知らないと企業業績などが十分に理解できません。ここで引用しているのは、2 年ほど前に出た『帳簿の世界史』とい本の面白い言葉で、複式簿記が生まれたのはイタリアだと言われていますが、「イタリアのジェノヴァでは、1340 年に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た。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」ということで、「会計なくして統治なし、監査なくして会計なし」なのです。

公認会計士のように会計の専門家になる必要はありませんが、取締役になられる方、監査役になられる方は、会計、財務について、ある程度のご理解、知識は持たれた方がいいのではないかと思います。

3-2. 企業経営の要はリスク管理

次はリスク管理です。先ほどお話ししたように、意思決定をする上で、リスク管理、リスクマネジメントは不可欠です。ただ、現在、会社によってはリスクマネジメント部門といっても、地震への対応や工場設備の保険、情報漏えいというものを担当するだけで、本当に企業経営上のリスクまで見きれていないという会社があります。やはり、リスク管理というのは、非常に大事です。

企業が負っているリスクには、他人である株主や債権者の財産も同時に曝されているわけです。この観点が大事なのです。こういう点で、リスク管理、リスクマネジメントの機能強化をやっていただきたいと思います。

3-3. コーポレート・ガバナンスのモニタリング（PPT34-35）

途中でも触れましたように、内部統制やコーポレート・ガバナンスは、平時よりも有事にどのぐらい機能するのかが大事ですが、これが肝心なときに限って機能不全になるというのが問題なのです。恐らく、有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況などの記載を見ても、そこに重大な欠陥があった、不足があったということはあまりないのです。制度や仕組みが悪かったというよりは、モニタリングを十分にしていなかったということが問題なのだろうと思います。

モニタリングというのは、いろいろな機能が、生きて動いているかどうかを見守るとい

うことです。それが非常に大事ですが、これが抜けているために、いざというときに機能していなかったということがあります。このモニタリングは誰がやるのかというと、これは取締役会しかありません。むしろ、業務執行を社長がやるという職務分担を考えれば、内部統制のモニタリングを含んだコーポレート・ガバナンスのモニタリングは、取締役会の最優先の業務の一つです。

したがって、取締役、監査役の方々に期待したいのは、コーポレート・ガバナンスのモニタリング、内部統制のモニタリングをしっかりやって、有事の時でもこれがきちんと機能するように見守って、プッシュしていくのだという気持ちだと思います。取締役、監査役の方は、ちょっとこれはどうかと思うことがあったときに、「これは誰かが言ってくれないかな」「誰かが行動してくれないかな」と思うのではなく、まず、ご自身が行動していただきたい。取締役、監査役のお一人お一人において、モニタリングが最優先の任務であり、責任であるという自覚や気概を持って業務に取り組んでいただければと思います。

4. 上場会社と監査人とのコミュニケーションのあり方（PPT36）

最後になりますが、上場会社と会計監査人とのコミュニケーションのあり方ということで、私も会計監査をやっていましたので、少しお話しさせていただきます。

上場会社と会計監査人の間で一番大事なことは、双互の信頼関係です。信頼関係がなければ、いい仕事はできません。会計監査人に対して何を望むのかということですが、財務諸表を監査して監査報告書を出すだけでは、もったいないわけです。経営のセルフコントロールのツールとして活用するということが、会計監査人との付き合い方として有効ではないかと思います。

4-1. 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？（PPT37）

セルフコントロールのツールとして活用するということは、具体的には、まず一つは監査人からマネジメント・レター（長文式の監査報告書）はきちんと出してもらうことが有益であろうと思います。しっかりした会計監査人は、もう既に出しているのだと思います。こういうマネジメント・レターも出せない会計監査人はきちんと指摘を会社にして改善事項を報告することがきちんとできておらず、会社の業務内容や内部統制を深く理解していないのです。まず、「ちゃんとマネジメント・レターを出してくれ」と申し入れるべきですし、会社としてもその内容を生かすべきです。

これは、きちんとした会計監査人であれば、年間に数十ページ分のマネジメント・レターを年に 1 回どころか半期に 1 回、あるいは四半期に 1 回出します。それをきちんと受け止めて、どう対応するのか考えることで、セルフコントロールに生かせるのだと思います。

そのときに、会計監査人に対して回答を文書で出すようにすると、より望ましいと思います。文書で出すということは、かなり正式に対処方針を決めることになりますし、例えば、「次の年度末までにこの問題はちゃんと解決します」と書けば、それも約束になりますから、セルフコントロールの役に立つのではないでしょうか。文書でやりとりをするということが、会計監査人を経営に役立てる大きな一つの方法だと思います。

また、社長や CFO、監査役は、会計監査人とのディスカッションをできるだけたくさんやるべきであるということです。これはある程度、制度的にも「やるべきである」となっ

ていますので、言わずもがなだと思います。

これはぜひご検討いただきたいのですが、取締役会に会計監査人を呼んで、いろいろな検討事項や会社の財務諸表についての意見を取締役会に報告させることです。これはどういう効果があるのかというと、社長やCFO、監査役などとは会計監査人は面談をする機会がありますが、それ以外の取締役の方、特に社外取締役の方と会計監査人のコミュニケーションの場は、実はかなり少ないのです。

取締役会に会計監査人を呼んで、多くの取締役とのコミュニケーションの場を設ける。そこでいろいろな質問をする、意見を言う、それに答えるということをやることで、経理担当以外の取締役なども財務諸表に関心を持たれるでしょうし、社外取締役としても会社の経理部門からの説明だけではない、外部の監査人からのコメントが得られます。そこでまた、考え方や議論の層が厚くなると思います。これもぜひ、ご検討いただければと思います。

続いて、社長でも他の取締役でも、監査役でもよろしいのですが、会計監査人の監査の現場の視察をぜひ計画して、実行してみていただきたいと思います。よく、棚卸の立ち合いなどは会社の方もいらっしゃいますが、ぜひ、監査役が子会社の往査などに付いていくというようなことをして、それぞれの監査の現場で会計監査人はどういうことを調べて、どのように証拠を入手しているのかということをご覧になるのが、会計監査の中身を理解するという意味で、非常に役に立つと思います。そういうことを理解した上で、会計監査人とディスカッションすることで、監査の結果なり、会計監査人のコメントが、セルフコントロールに生かせるようになるのではないかということです。

本日のお話しには、ご利用できそうなアイデアもあると思いますので、ぜひ、皆さまの会社でも生かしていただければと思います。ご清聴ありがとうございました。