

研究所 レポート

プロネクサス総合研究所 開設記念フォーラム講演録

■ 基調講演

会社法と内部統制

■ パネルディスカッション

我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題
－2008年度の強制適用を踏まえて－

はじめに

当研究所は、ディスクロージャーに関する総合的研究を行い、その成果を社会に還元していくことで、いささかなりとも資本市場の発展に資することを目的として、2006年10月1日、株式会社プロネクサス（旧亜細亜証券印刷株式会社）内に設立されました。

当研究所では、先般、各界の方々をお招きし、当研究所開設にあたり、記念フォーラムを開催いたしました。関係者の皆様方のご協力により、盛会裡に終了することができました。つきましては、このたび、その講演内容を「研究所レポート」としてとりまとめ、創刊号として発行することといたしました。なお、当レポートの編集にあたりましては、講演者の皆様方に講演記録をベースに加筆等をお願いいたしました。ご多忙の中、お時間を割いていただきましたことにつきまして、厚く御礼申し上げます。

おって、当研究所といたしましては、今後、セミナーにおける講演内容をはじめ、ディスクロージャーに関する基礎研究及び実務研究に係る活動状況等を、「研究所レポート」として逐次刊行することにしております。

2007年2月

株式会社プロネクサス
プロネクサス総合研究所

プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム 講演録

ごあいさつ 1

上野 守生 株式会社プロネクサス 代表取締役社長

藤沼 亜起 日本公認会計士協会会長

黒川 行治 プロネクサス総合研究所顧問、慶應義塾大学教授

《司会》

多賀谷 充 プロネクサス総合研究所顧問、青山学院大学大学院教授

第一部 基調講演 4

「会社法と内部統制」 中村 直人 弁護士

第二部 パネルディスカッション17

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題－2008年度の強制適用を踏まえて－」

《コーディネーター》

八田 進二 青山学院大学大学院教授

《パネリスト》（お名前50音順）

引頭 麻実 大和証券SMB C株式会社 事業調査部長 シニアコーポレートアナリスト

梶川 融 太陽A S G監査法人 総括代表社員

長友 英資 株式会社東京証券取引所 常務取締役 最高自主規制責任者

堀切 功章 キッコーマン株式会社 常務執行役員 経営企画室長

《資料編》

第一部 基調講演「会社法と内部統制」レジュメ34

第二部 パネルディスカッション 資料38

「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題－2008年度の強制適用を踏まえて－」

ごあいさつ



株式会社プロネクサス
代表取締役社長
上野 守生



日本公認会計士協会会長
藤沼 亜起



プロネクサス総合研究所顧問
慶應義塾大学教授
黒川 行治

《司会》

プロネクサス総合研究所顧問
青山学院大学大学院教授
多賀谷 充

多賀谷 ただいまより、「プロネクサス総合研究所開設記念フォーラム」を開催いたします。当フォーラムは企業ディスクロージャーに関する総合的研究を目的として設立された当研究所の開設記念として、企業ディスクロージャーの分野で現在、最も注目されている課題の一つであります「内部統制」を統一テーマに開催するものです。

本日の司会進行は、当研究所の顧問を務めております、私、青山学院大学の多賀谷充が務めさせていただきます。最後まで皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は二部構成でお送りします。まず、社長からご挨拶をさせていただき、ご来賓のご挨拶をいただきまして、第一部では弁護士の中村直人先生をお迎えし、「会社法と内部統制」と題しまして、基調講演を行っていただきます。

その後、第二部ではパネルディスカッションを行います。テーマは「我が国企業の内部統制制度導入の現状と課題」と題しまして、コーディネーターには青山学院大学大学院、八田進二教授をお迎えしております。また、パネリストには企業経営、投資家、取引所、監査、それぞれのお立場から経験豊富な4名の方々をお迎えしてお

ります。たいへん活発な議論が展開されるものと期待をしております。

それでははじめに主催者を代表いたしまして、株式会社プロネクサス代表取締役社長、上野守生より一言、ご挨拶を申し上げます。

上野社長、よろしくお願いいたします。

上野 株式会社プロネクサス社長の上野でございます。本日はプロネクサス総合研究所開設を記念いたしましてフォーラムを開催させていただいたわけですが、たいへん多数の皆様、ご出席を賜りまして、厚く御礼を申し上げる次第でございます。主催者として一言、ご挨拶をさせていただきます。

当社はこの度、経営理念ならびに社員の行動基準を明確にするC Iを導入いたしました。それを受けまして、この10月1日に、長年使ってまいりました「亜細亜証券印刷株式会社」から「株式会社プロネクサス」に社名を変更いたしました。

同時に、当社の社会貢献の一つといたしまして、当社が長年にわたり企業ディスクロージャー支援業務の中で培ってまいりましたノウハウ、及びネットワークというものをベースにしまして、企業ディスクロージャーに関する基礎研究並びに実務研究を総合的に行うことを目的

としました「プロネクサス総合研究所」を当社の附属機関として設立いたしました次第でございます。

本研究所は企業ディスクロージャーの実態を、内容、データの両面から、最近の法制度基準に照らして分析するとともに、適正な開示の在り方を追求し、提言するための諸活動を行ってまいり予定でございます。当面の研究課題といたしましては、内部統制と四半期報告等を中心に活動していく予定でございます。幸い、この研究活動に対するアドバイザーといたしまして、顧問の先生方をお招きすることができました。先生方のお力を借りながら、今後、いろいろな研究活動を行い、その成果を社会に還元することにより、資本市場の発展に多少なりとも貢献できればと考えているところでございます。

今後の研究活動に対しまして、どうか皆様方のご支援、ご指導を賜りますよう、心よりお願いをしまして、簡単でございますが、ご挨拶とさせていただきます。

(拍手)

多賀谷 それでは、続きまして、本日お越しいただいておりますご来賓を代表しまして、日本公認会計士協会会長、藤沼亜起様よりご挨拶を賜りたいと存じます。藤沼様、よろしくお願いたします。

藤沼 皆様こんにちは、公認会計士協会の藤沼でございます。今日はプロネクサス総合研究所の開設の第1回のフォーラムということで、非常によい機会に研究所をおつくりになり、たいへんに喜んでおります。

企業のディスクロージャーというのは、非常に大事でございまして、その中の特に計算書類、その正確性については、これは公認会計士が監査を通じて担保する仕事でございます。そういう面で、このプロネクサス総合研究所が基礎研究、それと実務研究をおやりになり、ディスクロージャーに関する情報の充実に努めてくださるということをたいへんに喜んでおります。

当面の研究テーマとして、今、上野社長からお話のありました内部統制、四半期報告。これはご承知のように2002年のアメリカの企業改革法（サーベンス・オクスレー法）によって内部統制報告書制度が導入され、今回の金融商品取引法で日本にも導入されることが決まりました。日本版は、アメリカのように大幅なコスト負担にならないよう、合理的なアプローチができないかということで、今日のコーディネーターである八田先生を中心に検討を重ね、内部統制の基準及び実施基準が最終的なかたちとなり、この公開草案に対してコメントを求めて

います。日本の資本市場の透明性や信頼性の向上、あるいは国際比較性の確保という面で、かなり効果があるのではないかと非常に期待しております。

ただ、これで終わりではありませんで、財務情報のディスクロージャーは、まだいろいろな面で充実を図らなくてはならないと思っております。内部統制については一部の企業の方から、コストがかかるということで、懸念を表明される方がいらっしゃるわけですが、それは本日の後ほどの議論でよくご理解していただけるとは思いますが、まず第一の目的は業務の効率化と合理化にあるわけです。

日本の企業は、正直申しまして、この分野のインフラには今まで、あまり時間やコストをかけてこなかったのではないかと思います。業務の合理化、効率化を図るという観点からすれば、この内部統制の報告書の制度化は非常に意味のあるものではないかと私は思っております。

開示については、ご承知のように最近、海外のビッグ4（プラス二つの事務所で、今はビッグ6と言っていますが）が最近共同で新聞発表をしました。新たにビッグ4に加わったところがグラント・ソントンとBDOシードマンです。ビッグ6が、将来の開示の方向として、やはりもっと非財務情報、財務情報以外の部分も投資家その他の利害関係者に開示していかなくてはならない。また、もっとリアルタイムで情報開示していかなくてはならない。今の開示システムは、いずれにしてももう既に問題が生じてしまっているのではないかと、このようなことを意見しているわけです。

私は今、国際会計基準委員会財団のトラスティ、評議会のメンバーになっていますが、そこでもアメリカの会計基準の設定機関であるFASBと、今、合同で業績報告の在り方、合併会計などを取り上げ、会計基準の改訂の議論をしています。特に大きなものは、リース会計です。飛行機会社の飛行機がみな簿外になっている。これはリース会計基準に問題があるのではないかと指摘が出ております。年金会計も問題があります。

これから財務情報の開示というのはますます重要になってきておりますし、また、今後も大きく変わっていくのではないかと思っております。このプロネクサス総合研究所が基礎研究、実務研究の中でこのような問題点を洗い出していただき、日本の開示の在り方についてご提言いただければ、開示の充実に大変役に立つのではない

いかと思います。研究活動の充実を心より期待しております。

皆様には、内部統制の充実の研修に参加されて、企業の内部統制の充実及び開示の充実、今後ともご協力賜ればと思います。私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）

多賀谷 ありがとうございました。

もう一方、当研究所顧問を代表いたしまして、慶應義塾大学教授、黒川行治様よりご挨拶を頂戴したいと思います。黒川先生、よろしく願いいたします。

黒川 ただいまご紹介いただきました黒川でございます。この度、株式会社プロネクサスの上野社長の社会貢献に対する志と関係者の皆様のご尽力によりまして、プロネクサス総合研究所が設立されましたことを心よりお慶び申し上げます。それとともに基礎研究と実務研究の機会が与えられましたことに対して深く感謝いたします。

さて、顧問を代表いたしまして、私から当研究所の概要、特徴などを若干お話しさせていただきます。

当研究所の最大の強み、特徴は、我が国の経済を支えている皆様の会社と企業ディスクロージャーを通じて緊密な関係にあり、さらに実務を通じた様々な情報が蓄積されていることであります。研究内容としては、基礎研究と実務研究の両方を行っていく予定ですが、基礎研究を進めるにあたり、必要に応じて皆様の会社の有志の方にも研究委員会に参加していただきまして、我が国を支える一般的な会社の実態とご意見を踏まえつつ、地に足の着いた研究を行っていく所存でございます。

基礎研究の組織として現在、想定しているのは、まず恒常的に存在する、仮称ではありますが、基礎研究委員

会で、会社法あるいは金融商品取引法等に関する制度、CSRや環境報告に関する開示、また中央、地方政府に関する財政や会計等、幅広いテーマについて、それぞれの専門家を講師としてお呼びし、年に5、6回程度、研究会を開催し、その概要をレポート等で皆様にお知らせするものであります。

また特定の研究テーマを選定し、集中的に研究する「特別研究委員会（仮称）」、あるいは研究委託も考えており、本日のフォーラムのテーマになっております内部統制問題が現在、最大の懸案事項であることから、まずは日本版内部統制の研究を特定テーマとして予定しており、その成果につきましても講演会や出版物で皆様にお知らせしたいと考えております。

次に実務研究としては、有価証券報告書、決算短信、CSR報告書、その他の開示資料の分析により、我が国実務の一般的動向とベストプラクティスなどの情報を皆様に提供していこうと思っています。

総合研究所として可能な限り、学会等の公的機関との連携を図るなどして研究を進める所存ではございますが、はじめに申し上げましたように、当研究所の最大の強みは我が国経済を支える会社の皆様との連携にあります。例えば、前述の基礎研究委員会では会計基準や財務制度の改正に際して公表される公開草案についても検討し、研究者と皆様の会社の視線を融合した独自の意見を総合研究所として発信し、社会的な制度設計にも積極的に参加してまいりたいと希望しております。

したがって、当研究所を育てていく意味でも、皆様の積極的なご支援を賜りますことを心よりお願い申し上げまして、私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。（拍手）



会場風景



多賀谷 充氏
(会場スクリーン映像)

第一部 基調講演 「会社法と内部統制」

弁護士

中村 直人



はじめに

多賀谷 それでは第一部、基調講演に入らせていただきます。中村直人様は会社法、金融法にかかわる業務等がご専門でおられます。企業再編をはじめとした企業法務、あるいはコーポレートガバナンス、コンプライアンスの指導といった分野でたいへんにご活躍でございます。昨年、『日経ビジネス』が実施しました「2005年弁護士ランキング」におきましても、「総合分野」、それから「M&A・企業再編、敵対的買収の防衛」の両部門でそれぞれ1位に選ばれていらっしゃいます。では、中村先生にご登壇していただきましょう。

中村 ご紹介いただきました弁護士の中村でございます。本日、お時間を頂戴いたしまして、「会社法と内部統制」というテーマでお話をさせていただきます。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

お手元にレジュメをお届けしてございます（34～37頁参照）。本日、私がお話し申し上げます内容について、まずざっと概要を申し上げますと、会社法の世界でどのように内部統制というものが入ってきたのだろうというところでは、過去の来歴といいたしめようか。特に内部統制に関する会社法、商法の規定というものは、少しねじ曲がったかたちで入ってきたという経緯がございます。わかりにくい。特に現在のCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）であるとか、金融商品取引法（以下、金商法）の内部統制と会社法の内部統制の関係はどうなのだろうということをよくご質問いただきます。そういうことを、来歴を含めてまずご紹介申し上げまして、その後、会社法的な意味での内部統制というものは、この後どうなっていくのだろうという今後の見通しといいたしめようか、今後の方向性について、大きくその二つに分けてお話ができればと思っている次第です。

一 会社法上の内部統制の経緯

レジュメの1にある「金融検査マニュアル」は平成11年にできたものですが、この中身は内部統制システムを明らかに意識したもので、そのものといってもいいわけです。

これが金融機関の検査のために入ってきた。これがはしりてございまして、このころから金融機関は大騒ぎで内部統制をやってきたわけです。このころはまだ、事業会社のほうは、「あれは金融機関さんだから」と、まだ対岸の火事のような感じで見ていました。

その後、2に「大和銀行事件判決」、これは平成12年9月ですが、ここで裁判所が取締役の義務として、内部統制を構築する義務があるということを判示し、これは銀行、金融機関の事例ではありますが、きっと事業会社のほうにも適用があるのだろうなということで、これで一気に事業会社を含めて、経済界のほうも「あ、これはなんとかしなければいけない」となったわけです。

その後、あまり知られていませんが、3に「新監査基準のリスク・アプローチ」と書いてあります。これは平成14年1月から施行されていますが、このリスク・アプローチという考え方も、会社の中には内部統制をつくらなければいけないのだ、その内部統制の出来の良し悪しに応じて、監査の仕方を変えていこうという考え方で。ですから実はこれも会社の中には内部統制というものがあるべきだという考え方をもとにできたわけで、内部統制のルール化といいたしめようか、それに一役かっているわけです。

その後の4に「神戸製鋼所事件裁判所所見」。これは判決ではございませんが、裁判所の所見ということで、平成14年4月に出ています。これが出て、銀行のような金融機関だけではなく、事業会社も含めて大規模な会社

では皆さん、内部統制をつくらなければいけないのだとはっきりわかったわけです。大和銀行さんは銀行、金融機関だけでしたが、神戸製鋼所さんの事件で事業会社にも範囲を膨らませて、大会社であれば、これはもう必ず必要なだと認識されたということです。

その後、5番に書いてあるとおり、平成14年の商法改正で、委員会等設置会社については、決議の義務あるいは開示の義務というものが導入され、法文上、明文上の義務になったということがございます。

さらに今回、本年5月に施行されている会社法で、委員会型の会社だけではなく、監査役型の会社も含めて、大会社では、この内部統制の決議をする義務、あるいはその開示をする義務というものが導入され、もう一般的に上場会社、多くの上場会社は大会社ですので、それに適用が成されるようになった。そういう経緯で広がってきたというところですよ。

その位置づけですが、実はその改正の経緯、例えば平成14年の改正の経緯とか、現在の法文、現在の会社法の法文を見ても、ああいう法文と、それから世間で、普通に内部統制と言われているCOSOのモデルとか、金商法のモデルとかいうものと、どうも会社法の言葉は全然違うのではなからうか。あるいは昔の商法の言葉は全然違うのではなからうか。なぜ、こんなに全然違うことになっているのだらうということですよ。

二 議論の流れ

その経緯を少しご紹介申し上げたいというのが、「二 議論の流れ」のところですよ。まず1に「立法前」と書いてあります。平成14年の商法改正の前は、学説の中で内部統制を構築する義務というものがあるのではないかと言われていました。その根拠というものは取締役の善管注意義務、この取締役の善管注意義務に基づいて、その一つの対応として内部統制というものを構築する義務があると学者の方々が言い始めたわけです。

その中で、2にあるとおり、裁判所も「そうだ、そうだ」ということで、大和銀行さんの事件の判決で、そういうものが認められるようになって、それで3番の、平成14年の改正になったのですが、平成14年の改正商法の規定を見ると、なんとなく妙な規定なのです。

まず(1)に「委員会設置会社につき、決議義務・開示義務を新設」とあります。旧商法特例法の21条の7第1項第2号のところこう書いてあります。内部統制の言

い方をこのように言っているのです。「監査委員会の職務の遂行のために必要なものとして法務省令で定める事項」、なんとなく妙な言い方です。「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」、監査委員会が監査をするときに必要な、何かそういうツールのような、そんなイメージで書いてありますね。監査委員会とのつながりで書いてあります。今、普通に聞いている内部統制とは全然話が違う感じですよ。

具体的に何を定めたのかといいますと、その下に旧法務省令・商法施行規則193条を載せてあります。①が「監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項」。監査委員会といった部署のスタッフですよ。その使用人に関する事項とか。

②が「前号の使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項」とか、あるいは③に「執行役及び使用人が監査委員会に報告すべき事項その他の監査委員会に対する報告に関する事項」と書いてあります。なんとなく、監査委員会の仕事の体制とか、仕事の上でのそういうツールといいましょうか、そういうものばかり書いてあります。

さらにその後、④には「執行役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する事項」ということで、ここに突然、情報の保存と管理の規定が入ってきます。今度これは監査委員会の監査の対象になるようなものだと思いますが、そういう情報の保存、管理の話が入っています。

さらに⑤を見ると、突然、「損失の危険の管理」、リスク管理ですね。「リスク管理に関する規程その他の体制に関する事項」ということで、①から④までは、まあ、何はともあれ監査委員会の監査の体制とか、監査のためのツールの話だったのですけれども、⑤に至りまして、突然、リスク管理のお話が入っています。

さらに⑥を見ると、「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合し」、つまりこれはコンプライアンスのことを言っています。そしてその後半、「かつ、効率的に行われることを確保するための体制」、これは効率性の問題ですよ。この⑥というのは前半がコンプライアンスの問題で、後半が効率性の問題なのです。そういうものが一緒に一つの文章に入っています。

こういうものができ上がり、この6項目を見ると、どう見てもCOSOのモデルとか、C o C o (カナダの統制モデル)のモデルだと、統制環境、リスクの評価、リ

スクのコントロールとか出てきますが、そんなのとは全然関係ない、監査委員会のスタッフとか報告の仕方とか、そんなことばかり載っているわけです。だからずいぶん違うということになるわけです。

次の(2)に「内部統制を法制化する理由と決議事項の関係」と書いてあります。なぜ、この平成14年の改正商法はそのような内容になったのだらうということですか。実は内部統制を商法の中の明文で法制化しましょう、義務化しましょうということになると、これは義務の強化という感じがするわけですので、実務のほうといいましょうか、経済界のほうは「いやだな」と思って抵抗するわけです。しかし学者の先生方や法務省は「いやいや、これはもう世界の潮流だから要るんだ」となるわけです。

その平成14年の改正のときにどういう説明の仕方をして、この明文化が必要なのだと説明したかということ、ここに書いてあるとおり、次のような言い方をしたのです。「監査委員会、この委員会設置会社の監査委員会というものは、これは皆さん、委員の方は非常勤でしょう。これは確かに監査役のほうには常勤監査役という制度がありますが、監査委員会の委員のほうには常勤委員という制度がなくて。もちろん常勤してもいいのですが、もう全然義務ではないということなので、全員が非常勤になるかもしれないでしょう。

そうすると、非常勤ということになりますと、誰一人、自ら監査のために実査、実際に帳簿をめくったり、何か商品を見に行ったりという実査をすることはないかもしれないじゃありませんか。そうすると、自分で実査しに行かないで、どうやって監査するのですか。これはもうそういう場合にはしょうがないから、会社の内部統制システムを使って監査をすることになるのでしょう。

監査委員会の監査の仕方というのは、そういう会社の内部統制システムを使った監査の仕方をするのですよ。ですからこれは委員会型にいきますと、内部統制は必須の事柄なのです。だから委員会型にいくと、内部統制は、これはもうちゃんと決議しておかなければ困りますよ。ですから、委員会設置会社については内部統制の決議を必須事項にしましょう。」

このような説明の仕方をしたため、監査委員会はどうするでしょう、こうしなければだめでしょうと、監査委員会を主語にしてお話をしてしまったものですから、では監査委員会の仕事の手助けとなると言いませんか、

仕事のその体制の問題として内部統制というものが必要なのですねと、そういうことになったのです。そこで先ほどご紹介した条文のように、「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」、そういう言い方で内部統制を定義するかたちになってしまったのです。

そのため、実は監査委員会というものは非常勤でしょう。だから内部統制を使ってやるのですよ。だから監査委員会の職務の遂行を助けるもの、その定義が内部統制なのだ、そのように平成14年の商法改正ではなくなってしまったわけです。

その後(3)で「決議事項の内容」と書いてあります。これまでご説明したとおり、そういうかたちで監査委員会による監査というものをだしに使ったものですから、そもそも内部統制の定義の仕方も先ほどのとおり、監査委員会の職務の遂行がしやすいようになるとなっていて、この*に書いてあるとおり、具体的な決議の内容、先ほどの①から⑥までを見ていただくと、大半は監査委員会の監査体制、あるいは監査ツールの問題という記載の仕方をしているのです。

ですからこの1号から4号、COSOとか、今の金商法とか、そういうものとは全然違う内容が、この1号から4号に入ってきています。さらに、この二つ目の*に書いてありますが、唐突に、その後の5号に「リスク管理体制」というものが入ってきて、さらに効率経営とコンプライアンスというものが二つ、ワンセットになって6号に入ってきているというかたちです。

そうすると、1号から4号というのは、監査委員会の仕事しやすいように、そういう体制をつくりましょう。それとは本当は全然違うはずの5号のリスク管理というのが、突然そこに入ってきて、1から4号と5号はなんの脈絡もないですね。さらに6号の中にはコンプライアンスと効率性の両方が入り、ごった煮的といいたいましょうか、そういうかたちになっています。

三つ目の*にあるとおり、どれも全く統一的な考えに従って並べたわけではないということがよくわかるわけです。ああいうこともあったね、こういうこともあったねという思いつきのなもので、この6項目を並べてしまった。そういうかたちになっています。ですから体系性もありませんし、統一性もないし、あるいは網羅性もないですし、一つの考え方で六つを挙げたとか、そういうわけでもないですね。

そして四つ目の*に書いてあるとおり、リスク管理は

本来、企業価値の向上の問題ですね。ですから、本当は監査役から見るとおかしい話です。監査役は違法性監査しかしませんので、もし監査役の仕事だったら、ここに「リスク管理」などという項目が入ってくると、これは妥当性の問題ですから、おかしいですね。ところが「監査委員会だから」というように言ってしまったので、「監査委員会は妥当性監査もする」という建て前なので、ここにリスク管理も紛れ込んできた。あるいは効率性の問題とか、そういうものも紛れ込んできたということです。

どうもこの平成14年の改正商法という内部統制の定義、これもおかしい。「監査委員会のうんぬん」という言い方もおかしいし、中身も脈絡のないものが並んでいる。しかも監査委員会のお手伝いをするような仕組みと、そういう発想で並んでいるわけなのです。

その下に矢印で書いてありますが、これはいわゆるアメリカで生まれたようなCOSOとか、そういう内部統制のシステムとはもともとは全く同質性もなければ、連動性もない。全然次元の違う話をしているのですね。

さらにその下にも矢印がもう一つ書いてありますが、本来の内部統制というものは「経営者によるリスク管理体制の構築の責任」という発想で、主語は「経営者」なのです。経営者によるリスク管理体制の構築、これをしっかりしなさいというのが本来の内部統制のメッセージだと思いますが、ここでは全然角度の違う、「監査委員会が監査しやすいように」という、そういう発想になってしまったということです。

すべての原因は、なんとか内部統制の構築義務というものを商法、商法特例法の中に明文化したい。明文で義務化したい。しかし、なぜ、委員会型だけなのか。これはもちろん監査役型の会社まで入れると経済界が反対しますから、こっそり、まず委員会型だけ入れたわけですが、その委員会型のほうに入れたい。そのときに、なぜ委員会型だけに入れるのかということで、一生懸命理由を考えて、「ほら、監査委員会って非常勤でしょう」。それをだしに使ってしまったので、こういうかたちで中身がねじ曲がってしまった。そういう経緯があるわけです。

その後「4 会社法での一般義務化」と書いてあります。会社法では、皆さんもご案内のとおり、委員会型だけでなく、監査役型の会社にも内部統制を構築する義務があります、およそ大会社であれば、みんな決議をす

る義務がありますと、そういうかたちになっています。ですから委員会型から監査役型まで膨らんだということになっています。

そこで新しい会社法では、その内部統制をどのように定義づけているのだろうと見ると、定義は昔の商法特例法とは全然違っています。(1)に書いてありますが、会社法の362条4項6号にあるとおり、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」。簡単に言うと、コンプライアンスです。コンプライアンスの体制をここに一つ挙げています。

「その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」と言っていて、前半は取締役のコンプライアンスの問題です。後半の部分は言い方が「会社の業務の適正を確保するために必要なもの」と言っています。「業務の適正」というと、「適正」という言葉は普通は適法かどうか、適法性の問題でいうことが多いのだと思いますが、これは実際には規則を見ると妥当性の問題まで入ってきてしまっていますので、どうもはっきりしない。かなりあいまいな言い方で、ここに「会社の業務の適正を確保するために必要なもの」と、そういう言い方で入ってきています。

たしかに平成14年の改正商法特例法の「監査委員会の職務の遂行のために必要なもの」という言い方とは全然違う。「監査委員会」なんて、そういう立場ではないことは間違いないのだけれども。一つ例示が挙げられているのはコンプライアンスで、もう一つが業務の適正を確保するために必要なものということで、いったい何を言っているのか、よくわからない。これだけではいわゆる普通のCOSOのような内部統制とはなんとなく思いつかない。それと同じでいいのだろうか。これもまた次元の違うような言い方をしています。

その下に委員会設置会社の場合のことを書いてあります。委員会設置会社の場合には、これは二つに分けて書いてあります。ここには「会社法416条1項1号ロ」と書いてありますが、これは昔の商法特例法と同じ言い方をしています。「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」。

さらに会社法の416条1項1号ホというのがあって、そちらでは「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」ということで、これは監査役型の会社と同じよ

うな決め方をしています。

こういうものに基づいてどういうことになったのだろう。それがその下に、「会社法施行規則100条」と書いてあります。具体的にどんなものが10項目に挙がったのだろうということです。

①をご覧いただくと、「取締役の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制」と書いてあり、「情報の保存」や「管理の体制」が入ってきています。情報の保存、管理というのは、それ自体でCOSOの1要素になったりするわけではなくて、この発想というのは、この前の平成14年の改正にもありましたが、実は学説の系譜からいうと、かなり古い時代の発想なのです。

これは日本でいうと昭和50年代ごろに「組織管理責任」なんていう言い方をした時代があります。内部統制組織などという言葉がないころに、学者の先生方が組織管理責任という言い方をしたわけです。その組織管理責任というものは、ちゃんと仕事をしたら、その仕事を記録に残させて、後からチェックをする、そういう仕組みなのだと言っていました。こうやって記録を残させるという発想は、昔の組織管理責任といった時代のなごりみたいなものなのですね。そういうものがここにまた一つ入っています。

それから②には、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」、これはリスク管理体制ですね。

そのあとの③は「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」ということで、ここに効率性の問題が入ってきていますね。

さらに④は、「使用人の職務の執行が法令及び定款に適合する」、これはコンプライアンスですね。コンプライアンスがここに入ってきています。

さらに⑤には、「会社並びにその親会社及び子会社」という企業集団の内部統制の問題が入っています。

さらに⑥から⑨というものは「監査役がうんぬん」と書いてあって、監査役の体制がここに紛れ込んでいるということです。

これまた実はごった煮的にいろいろなものが入ってしまっていて。例えばCOSOの内部統制の五つの要件とか、そういうものとは全然、関係ない並べ方をしています。内容的にも全然関係ない情報の保存だとか、そういうものと同じようにリスク管理が並んでいたり、あるいは監査役の体制が並んでいたりするわけです。

実は新しい会社法になっても、相変わらずごった煮で

あることは同じなのです。昔みたいに、「監査委員会の職務の遂行のためにうんぬん」という言い方はしなくなったけれども、その定義を見ても、項目を見ても、およそCOSOと何か関係があるとは全然思えないような並べ方をしているということです。

いったい新しい会社法で何がどう変わったのかというと、その下の(2)にあるとおり、監査の体制にかかわる事項と、それとは別に本来の経営者による内部統制のお話。これをまず分けていることがわかります。

その上の会社法施行規則100条でいうと、①から⑤までが、本来、執行側がやるべき内部統制の項目です。この①から⑤というのは、昔の改正商法特例法の平成14年の改正のほうではごっちゃになって、6番目に並んでいたものが、一応、それが前にやってきた。そして⑥から⑨というものは監査の体制の問題です。一応そういうものを分けるかたちになってきています。

さらに委員会設置会社であるかどうかにかかわらず、大会社全体の義務にしましたということで、義務の内容を整理したという点と、監査役型の会社にも広げて、内部統制というものを定義したということがあります。

これは当たり前といえば当たり前で、内部統制をつくる義務というのが、委員会型の会社にしかならないなんてことはないわけです。当たり前ですが、監査役型の会社だって、もちろん内部統制はつくる義務があったわけで、もともと平成14年のあの改正がおかしかったのです。委員会型ならば、そういうものを決議する義務があるといった理屈を無理やりこしらえたのが、まずおかしいわけです。

ですので、本来、委員会型であれ、監査役型であれ、どちらも内部統制が必要なわけですから。そうすると監査委員会にかこつけて、監査委員会の職務の仕方がうんぬんとか言うのは、本来、おかしかったのですね。ですからそれを軌道修正して、監査役型のほうにも広がるようにもってきた。しかし、それでも今見ていただいたとおり、新しい会社法が言っている内容というのは、どう見てもCOSOとか、新しい金商法とかとは全然関係ないような項目を勝手に羅列していますね。

一体、どうしてこんなことになるのだろうということですが、(3)に「しかしいわゆる内部統制とは全く異次元のもの」と書いてあります。会社法の先ほどのものですね。これに書いてあるとおり、定義で言うと、前半はコンプライアンス、後半の「業務の適正を確保するため

に必要なもの」というのは、何を言っているのか、よくわからない。これだけではCOSOだか、C o C oだか、なんだかわからないということになるわけです。

これは逆に言うと、会社法は意図的にこのような定義にしているのです。どうしてかという、COSOとか、C o C oだとか、新COSOとか、いろいろなものがありますが、実は会社法は「特定の内部統制のモデルを採用しなさい」なんてことを言うつもりは全くないのです。これは会社法の世界から見ると、COSOだって、C o C oだって、新COSOだって、なんでもいいのですけども、要するに具体的に特定のモデルを、「あなた方はこれを採用しなさい」なんて、とても言えるような立場にはないのです。

どうしてかと言いますと、会社法あるいは商法というものはいろいろな会社に適用があります。いろいろな会社がいろいろな事業リスクを抱えて、いろいろな規模の会社があり、いろいろな内容の会社がありますので、一律にこれがいいとか、そんなことをまず決めようがないのです。

さらに言いますと、内部統制の在り方というのは、いろいろな失敗の経験と改善を積み重ねていきますので、もう日々変わっていくものであり、ある一定の時点で会社法が「これにしなさい」なんて決められるようなタイプのものではないのです。日々、流動していくものです。

しかもよく考えてみると、内部統制の本体というのは、実はリスク管理体制ですので、それをどうするかというのは、本来、会社の自由なのです。どういう内部統制の仕組みをつくるかというのは、企業価値の向上のためにそれぞれの会社が自分で考えて構築すればいい話であって、そういう企業価値の向上のために自分たちでいろいろ考えていく。つまり経営の裁量があるような分野の話で、しかもそれは株主利益、企業価値の向上のためにあるということになると、お国、お上がやってきて、「あんたはこのシステムを採りなさい」なんて、具体的に特定のモデルを強制するような筋合いではないのです。これはもう皆さん方、自分で考えて、好きなものを好きなように構築しなさいというのが基本的な法務省、この会社法、商法の発想なのです。

なので、いろいろな内部統制のモデルがあることは、もちろん法務省はよく知っているわけですが、そういうものとは全く違う次元で内部統制について定める。そう

すると、具体的に「何を採れ」とか、そんなことは言えないわけです。

そうすると、今回、決議義務と言われていますが、決議すべき項目までは挙げるけれども、それを「どうしろ」とは言えませんよ。それをどうするかは皆さん方が自分で考えてやってください。それは善管注意義務のお話でしょう。そういうスタンスになるのですね。

そこで実は新しい会社法も特定なモデル、C o C oであるとか、COSOであるとか、そういうものとは全く関係なしに、全然違う次元で物事を考えて、内部統制としてどういうことを考えてもらったらいいか。その考えてほしいことをピックアップする。そのようになってきたわけです。

さらにその下に「規則」と書いてあります。規則のところには、具体的な項目についても、統一性はない、ただの羅列方式になっているということです。

さらに監査役のことをここに書いてあります。実は監査役の位置づけというのは、けっこう内部統制でややこしいことになっています。なぜかという、内部統制が生まれたのはアメリカで、アメリカには監査役はいないのでですね。ですから内部統制の本拠、本場のアメリカでは「監査役は内部統制の中でどうあるべきか」などという、そんな議論があるわけもなく、日本に持ってくると、日本では監査役というのがいるのだが、一体どうしたらいいのだろうということになるわけです。この監査役の位置づけというのは非常に難しくなる。

考えてみると、内部統制というのは、本来、経営者に対するメッセージで、経営者がちゃんと内部統制システムをつくってくださいという、そういう経営者に対する義務の設置ですね。そのように考えると、監査役というのは執行側の人ではない、つまり内部統制を構築する側の人間ではありませんから、監査役の義務だよなどと言ってしまうのは、またおかしい話です。

ですから、監査役に「内部統制を構築する当事者だ」と言うのは確におかしい。むしろ監査役というものは執行側、取締役の側がちゃんと内部統制をつくっているかどうかを見る立場、監督する立場ですね。

そのように考えてくると、先ほどもう少し前の平成14年の監査委員会のお話のところ、監査委員会というのは内部統制システムを使って監査をするのだなどという言い方をしましたが、考えてみると、「内部統制システムを使って監査する」という言い方自体、ちょっとお

かしかったのです。内部統制をきちんとつくっているかどうかを本来、監査するはずでして、内部統制を使って何かを監査するという話では、本当はなかったのです。そのように考えてくると、やはり平成14年の改正はかなりこじつけで行ってしまった。それが話が混乱する原因になっていたかなという感じがするわけです。

その後、「しかし」と書いてあります。では、監査役が内部統制とは全然関係がない、内部統制のらち外なのかということ、実はそうではなくて、監査役の方々がちゃんと監査をしている。しっかり、違法行為は違法行為、是正すべきものは是正すべきだと言っているというのは、これは内部統制の考え方という、統制環境の一環でもあるわけです。

そういうことを考えると、実は内部統制の中で監査役というものは内部統制をつくっているかどうかを監査する立場でもあり、自分が一生懸命、まじめに仕事することによって、統制環境を構成する一要因にもなっている。そういう自分自身が内部統制の一要因にもなっているという面もある。そういう二つの地位を持つような立場になっているということです。この監査役の位置づけがややこしくなっているということです。

その後、「5 結論」と書いてあります。会社法の定める内部統制システムは、いわゆる内部統制とは異次元の問題である。つまり、会社法のいっている内部統制とは何かと考えるときに、COSOだとか、COCOだとか、新COSOだとか、ERM（全社リスクマネジメント）とか、そういうことを考えなくていいのです。会社法は会社法の解釈で考えて、それをやっていく中で、これはCOCOの、あるいはCOSOのあれと同じだとか、そのように重なる部分はありますが、基本的には同じかどうかなどという発想でつくっていませんので、同じかどうかなどと議論すること自体、頭が混乱してしまいます。ですから会社法は会社法の世界でやっているのだ。それは特定のモデルを強制するわけにいかない、抽象的にやっているからだというようにお考えいただければ一番いいかなと思います。

ここに書いてあるとおり、COSOの内部統制を取り入れることによって、会社法の内部統制の構築義務を履行しているということもあるでしょうし、いろいろなことがあると思いますけれども、実は基本的には会社法の言っている内部統制と、金商法やCOSOとか、あいうものが言っている内部統制は、もう別次元の問題だと

いうように考えていただくのが一番わかりやすいかと思います。

ということをございまして、まずこれが来歴です。なぜ、商法、あるいは会社法の規定が、あんなわけのわからない規定になってしまったのだろう。COSOとは全然、おおよそ似ても似つかないものになったのかというのは、そういうことをございます。

三 内部統制システムを巡る会社法上の位置づけ

この後、今後の会社法上の内部統制の位置づけがどうなっていくのだろう、これは将来のお話です。

まず1に、「善管注意義務からの始まり」と書いてあります。先ほど、途中で少しご説明申し上げましたが、明文化されるまでは、内部統制をつくる義務があると学説は言っていたわけですが、その根拠というものは、取締役には善管注意義務があるでしょう。その善管注意義務の一つの対応として、会社がえらいことになったりしないように、ちゃんとリスクを管理するように、そういう義務があるのですよと言ってきたわけでした、まず、その中身は基本的にはリスク管理体制なのですね。

さらにこういう内部統制が言われたのは、多くの理由はここにありますが、企業価値向上のための仕組みだと。例えば、エンロンの事件とかがあって、ある日突然、会社が吹っ飛んでしまった。株主さんが大損した。あれはけしからんということになって、株主さんからの怒りの鉄拳で、ああいうものが生まれたわけでした、株主さんからの要請で生まれている。

そういうことから見てわかるとおり、基本的には内部統制というのは企業価値を保存し、向上させるためにあるわけです。そうすると、どういうものをつくるか。これは善管注意義務の内容ですので、具体的に「どうしなさい」なんていうものは、これまでなかったわけなのです。ですからそういう善管注意義務が内部統制システムの始まりで、しかもその目的は企業価値の向上ということになりますと、それはもう民間で好きにやっつけようだという世界ですので、基本的にどういうものをつくるかというのは経営判断の原則の適用があると、これまで理解されてきたわけです。

経営判断の原則ということは、要するに取締役の方に広い裁量が与えられる。そういうことになります。ですから逆に言いますと、広い裁量が与えられるということは、少々、会社の中で何か不祥事とか、とんでもないこ

とがあったとしても、そうめったに取締役の善管注意義務違反が認められることはない。基本的には著しく不合理な内部統制をつくってしまったという場合にはじめて、経営判断原則を逸脱して、取締役の善管注意義務違反になりますよと、そういう発想になるわけです。

「従来の判例も同様」と、ここに書いてありますが、先ほどの大和銀行さんの判決もそうですし、最近で言えばダスキンさんの事件の判決、あるいはヤクルトさんの事件の判決もそうです。基本的には、中身はリスク管理体制なのだと。そうであれば、これはもう企業価値のためにどういうリスク管理体制をつくるかというものは、経営者に広い裁量を与えられている。そういう発想がこれまでの考え方だったわけです。

そこでふと気がつくのと、内部統制、内部統制と声を荒げて言っているけれども、実は内部統制なんて言ってみても、新しい注意義務といいたましようか、取締役から見て新しい注意義務が生まれたわけじゃないのですねという感じになるわけです。実はよほど著しく不合理だと言われるのは、よほどひどい体制をつくらない限りは、取締役の義務違反にはならないということだったら、従来と変わらないじゃないかということになるわけです。

実際、今年の4月、5月ごろに、皆さん方も内部統制の決議なんていうのをされたと思いますが、あのときにも、まあ、ごく普通に、同業他社並みのものをつくっておけばいいだろう、経営判断の原則なのだから、そんなに心配することはないと、だいたいそのように思っていたわけです。

ところが、よく考えてみると、なぜ、内部統制ということが言われ始めたのだろう。今のように「経営判断の原則が適用になります。だから、よほどひどいことをしていない限り、あなたのせいじゃありませんよ」と言ってしまったら、内部統制は、法的には全く無意味になってしまいます。会社法的には全く無意味だ、なんの法的な効果もないでしょうということになってしまうわけで、それはどうもおかしい。どうして内部統制ということが、ここにきて言われ始めたのだろう。リスク管理なんて、昔からある話で、そういうものを考えると、いまさらなぜだろうと。昔からそれは内部管理とか、いろいろ言葉もあったでしょう。そういうことがあるわけです。

それを考えると、アメリカで80年代のS&Lの大量破たんであるとか、あるいは最近のエンロンの事件とか、

ワールドコム的事件とかいうものがあったって、ああやっつとんでもない巨大な不祥事が起きたりして、それで株主さんも迷惑をする、社会全体も迷惑をする。しかし、誰のせいだというと、みんな「いや、おれのせいじゃない」と、みんな逃げてしまう。経営者はみんな、「おれのせいじゃない。おれは知らなかった」と言って逃げてしまう。

そうすると、世の中で非常に大きなウェートを占めている大企業が、そういうかたちで破たんをして、株主さんとか皆さんにご迷惑をおかけして、しかし、では誰かが責任を取るのかということ、誰も責任を取らないで逃げたてしまう。それはおかしいでしょう。まず、それは誰かにちゃんと責任をもって、その会社の管理をさせる必要があるでしょう。このように思ったはずですが、もちろん、誰かに管理させようと思ったら、経営者以外にはないわけです。

ですから内部統制という考え方というのは、単純なリスク管理の問題ではなく、それを経営者に対する義務、責務として、それを経営者に対するメッセージにすることで本来、意味があったはずなのです。経営者である、あなた方がちゃんとやらなければだめだよと、経営者を責任者に据えて、「きちんとやらなかったら、責任を問うからね」というところにまず、意味があったわけです。

この2のところ「内部統制システムはガバナンスの問題」という言い方もしていますが、よく考えてみると、リスク管理体制などというのは昔からあった話で、昔は内部監査とか、そういう問題は、社長が自分の部下たちを監督、管理するための仕組みなのです。例えば、経理のお兄さんがお金を持って逃げないようにとか、そのためのけん制システムとか、そういうものがあつたわけです。昔の内部監査とか、あるいはそういうリスク管理というものは、社長が自分の部下を管理するためのツールだったのです。

ところが今言われている内部統制システムというものは、株主や投資家、社会から経営者に対する義務として、経営者に対する監督の仕組みとして、言われているわけです。これは経営者に対する義務なのです。

そのように考えてくると、これはやはりガバナンスの問題で、経営者の監督体制の問題なのです。ですから、そうやってまず、経営者の方々に、何かあつたときに「おれは知らないよ」と言って、逃がさないために、ま

ず経営者を捕まえて、「あなたが、きちんとしてください」と言うのが必要だというのが一つ目の内部統制のポイントだったと思います。

そのあとに3に書いてありますが、さらに、それだけでは経営者が「あなたが責任を持ってちゃんとやるんだよ」と言っても、やり方をどうやってもいい、経営判断の原則だ、自由な裁量だと言ってしまうと、よほどひどいことをしない限りは助かってしまって、「おれは知らないよ」ということになりますので、ただ単に「経営者の責任だよ」と言っただけでは足りず、具体的に「おまえはこの点はこうしなければいけない。この点はちゃんと検査しなければいけない」というかたちで、具体的にこういう義務を持たせる、こういう点をチェックさせるというかたちで、義務の具体化を図らないと、やはり経営者は逃げ回ってしまうのです。

ですから新しい内部統制の考え方というものは、経営者に対する義務にするだけではなく、さらにプラスして、具体的な義務にして、こういうことをしなさいと。例えばCOSOであれば、統制環境をちゃんとやっていますか、リスクのアセスメントをやっていますか、リスクのコントロールをやっていますか。さらにそれがどんどんどんどん細かい具体的な作業に落ちてきます。ああいうかたちで、具体的な作業にすることによって、それをやらなければ、それだけでもう義務違反になるような、そういうかたちにしているわけです。その二つが内部統制の考え方であったはずなのです。

そうすると3番のところを書いてあるとおり、実は内部統制というのは、経営者から経営判断の原則だという理由での裁量、この裁量の幅を奪うことに意味があったはずで、「最低限、ここまではやりなさい」という、ミニマムスタンダードといいたいまいしょうか、最低限ここまでは構築しなさいということが重要だったわけで、そうやって実は経営者の裁量を奪うための仕組み、これが内部統制のはずなのです。

そういうことを考えてくると、「やるべきことはちゃんとやって」ということがそのテーマであり、先ほどのとおり、内部統制というものが単純にリスク管理体制の問題でしょう、だから経営判断の問題だ。だからよほどひどいことをしない限りは経営者の責任にならないと言ってしまったのでは、内部統制という考え方を打ち出した意味がないのです。

なので、それを考えると、最近、学者の先生方も言い

出しているのですが、内部統制をどうつくるかという問題については、実は裁量はないのではないかと。少なくとも最低限の内部統制をつくることについては、もう経営者の裁量はないのではないかと。経営判断の原則は適用がないのではないかとされているわけです。

本来は内部統制はそうだったと思うのです。そういう新しい学説の考え方、さらに言いますと、判例も最近、経営者に対してとても厳しくなっています。皆さんもご案内のダスキンのあの高裁の判決では、ダスキンの役員さんがほとんど、皆さん、討ち死にして、役員に責任があると言われていました。逆転判決、逆転敗訴判決になっています。

あるいは蛇の目ミシンの最高裁の判決。あれも逆転で、経営者が負けています。あれは考えてみると、これまでの理屈でいうと、一審やそういう下級審の判例のように、役員の責任が認められなくてもしょうがないかなというところだったものを、かなり意図的に、意識的に、役員の責任を厳しくする方向に判例は流れてきています。

そういうことを考えると、おそらくまもなく判例も、無節操といいたいまいしょうか、無制限に経営判断の原則ということで助けてはくれなくなるだろう。それでは全く内部統制の意味がないということで、最低限、ここまではしなさいという範囲は、おそらく内部統制の義務というかたちでくるだろう。そうすると、経営判断原則なんていうものは今のうちで、もうまもなく判例も変わるのではないかと。そういうことが予測されるということです。

そのあとの4に「やるべきことの具体化が今後の課題」と書いてあります。今ご説明したとおり、ポイントは経営者の責任にする。その経営者に対する監督の問題だという点と、具体化することに意味があるのです。具体化をしなければ、抽象的に「まあ、なんとかうまくやっておけ」と言ったのでは、何かあったときに「おまえさんの義務違反」とはなかなか言えません。ですから具体化することに意味がある。

例えば、今回の金商法もそうです。財務報告の内部統制をこのようにつくって、このようにやりなさい。こうやって評価しなさい。こうやって監査しておきなさい。あのように具体化していくことによって、それをやらないと、あなたの義務違反だと言えるわけです。具体的に取締役や取締役会の方、あるいは代表取締役は何をしななければいけないと言われるのかというところが重要で、

具体的に取締役会、あるいは代表取締役はこういうことをしなければいけない、この点をちゃんと見なければいけない、この点をちゃんとチェックしなければいけない。言われた点をちゃんとやらなくては行けなくて、それをやらないと、「おまえさん、ちゃんとやらなければいけなかったのにやらなかったでしょう。だからそれで義務違反ですよ」と言われてくるのです。

それをもう少し具体的に考えていくと、「5 会社法の決議義務」と書いてあります。今年の5月ごろに新しい会社法が施行され、いの一の内部統制の決議をしなければいけないということになり、皆さん方も何か担当の部の方が、こんなものかなと紙1枚か2枚で決議の案をつくってきて、「なんだかわからないけれども、こんな決議をするのだな」と思って、取締役会で、賛成決議をしたと思います。

あの10項目の決議というものは、どこに意味があったか。あれは法務省の説明では、決議をする義務を定めただけで、どういう体制をつくりなさいとは、いっさい言っていない。ですから、法務省の説明によると、それこそ「何もつくりなさい」という決議をしたとしても、会社法には違反しません。別にそれでもけっこうですというわけです。あれはあくまでも決議をするだけの義務で、どんな中身を構築しなさいとは言っていないと言っています。

でも変だ。なんで、そんなことをするのか。それだったら意味がないじゃないかと思えます。よく考えてみると、あの10項目について決議をしろということはどういうことかという、あそこに10項目、コンプライアンスの体制、文書の保存管理の体制、グループ全体のコンプライアンスとか、いろいろ書いてあります。ああいうものをどう決議しようかなとまじめに考えたら、どのようなプロセスが必要かという、あの10項目について、まず、我が社は今どうなっているのか把握することが必要です。そうすると、現状の我が社の状況をまず分析しましょう。その現状の我が社はうまく回っているのだろうか。どんな仕組みがあって、実際、それがうまく運用されているのだろうか。

そういうことを見てきて、例えば文書の保存の体制がうまくいっていないとか、ちゃんとコンプライアンスを守れと言ってもセクハラ事件が起きるとか、いろいろなことがあると思います。そういう状況を見て、「これでは足りないから、この点はこうしよう」「この点はもう

ちょっと改善しよう」とか、そういうかたちで現場を見に行き、問題点を把握して、その改善策を考えて、ではこういう決議をしようという、そういうプロセスを採らなければいけなかったはずなのです。

ところがたぶん、今年の4月、5月ごろは、もうあまりにも忙しくて、よく意味もわからなくて、とりあえず、鉛筆なめなめこしらえた決議の議案書を、皆さん「賛成」とやったと思います。

それはどういうことを意味しているかという、その10項目をちゃんと検証しに行ったわけです。今どうなっているか、見に行ったわけです。ですから逆に言いますと、例えば、その見に行った10項目のところに何か問題があって不祥事が発生した。そのときに、皆さん方はその10項目については見に行っているはずなのです。検証しに行っているはずなのです。なので、「その検証しに行き、その点に問題があることを見落としてしまったのですね」と言われるに違いないのです。そうすると、それによって役員責任、しかも「取締役会の決議事項」とされていますので、取締役全員の義務違反になるのです。

つまり、この10項目を決議しろということの本当の意味は、ちゃんとその10項目を見に行きなさい。見に行った以上、そこに不祥事があるかどうかわからなかったとか、見落としてしまったとか、そんな言い訳はもう聞きませんよということを行っているわけです。実は本当の意味は、何を決議するかが問題だったのではなくて、10項目の決議をするために現場を見に行かせる。見に行かせて、役員さんに情報を与えてしまう、知らしめることに意味があったわけです。その知らしめることによって、それで、もしそこに問題があれば、あなた方のせいですよと言うきっかけが生まれるのです。

ですから、実はこの10項目の決議というものは、きちんとそのプロセスを踏んで、それを調べて、それで決議して、それでもこれは仕方がないじゃないか。これでも見つけようがなかったのだよということになればセーフということになりますが、実はその10項目を見に行かせることに本当の意味があったということなのです。

そのことを考えますと、今年の4月、5月に決議なさったときに、いや実は現場を見に行かなかったという会社さんもあるでしょうし、実際に4月、5月に決議してから、今日これまでの運用状況とか、あるいは来年3月までの運用状況とかありますね。そういうものを踏ま

えて、たぶん、来年の年度内、3月いっぱいぐらいまでにもう1回、この会社法上の内部統制の決議があればよかったのか。ちゃんと現場を見に行き、問題点を洗い出して、改善策を施す。そういう作業をもう1回、ぜひしていただけたらいいかなと。

そのプロセスをしないで、ちゃんと見に行かないで決議だけしてしまったなどということになると、見に行かなかったこと自体が義務違反になりますから。ですから、そういう作業を毎年毎年、やっていただきたい。これはPDCAサイクルとか、よく言いますが、毎年毎年、運用状況を見て、今年はこのように労働基準法違反で労働基準監督署に怒られてしまったとか、セクハラ事件があったとか、いろいろなことがありますね。そういうものを踏まえて、どうしようというようなことを考えていく。そういうことをしなければいけないかなと思うわけです。

さらに今のは取締役会の決議のし直し、毎年毎年の見直しの問題ですが、実はここにきて、監査役の方々が、いったいおれはどうしたらいいのだろうと、大騒ぎになっています。どういうことかという、監査役の方々は今の内部統制の決議が相当であるかどうかを監査報告書に書かなければいけないのです。昔のように、違法か適法かだけではなく、相当であるかどうかを書かなければいけないのですね。

そうすると、監査役は一体どうやって現在の内部統制の決議が相当なのかどうかを判断するのだろう。これは監査役にとっては初めての体験なのです。どうしてかという、これまで監査役というのは違法性監査しかしたことがないので、これまででは違法行為を見つけてくるか、なかったか、どちらかしかないのですね。ですからこれまでだいたい見つけてこなかったので、「違法行為はありません、以上」でおしまいなのです。

ところが、この内部統制に関する監査意見の場合は、実は何かしら内部統制はあるわけです。あるかないかで、「ない」という問題ではなくて、あるのは必ずあるのです。それが何点か。60点か、80点か、90点か、100点か。それを見てこいというお話なので、あるとかないとか言っておしまいになるわけではないので、それを評価しなければいけないのです。あるものを評価するので。

そうすると、いったいこの目に見えない内部統制というものをどうやって評価すればいいのだろうということ

になります。これはただぼうっと眺めていてもわからないので、具体的なチェックリスト、チェック項目をつくり、何十項目だかわかりませんが、そういうものをつくって、この点はこうなっている。例えば、内部通報の制度があるとかないとか、あるいは文書の保管の管理はこうなっているとか、ちゃんと運用できているとか、その10項目について、いろいろなことをチェック項目をたくさん挙げて、それをチェックして、これは満点、これは0点とか、そうやってそれで評価していかなければいけないわけです。そういうかたちの評価は、これまで監査役はしたことがないのでですね。

ですからこれから3月末までの間に監査役はそういうこともまたしなければいけないのではないかとということです。実はこのチェックリストをつくるという発想が一番重要で、チェックリストをつくって、それをちゃんとチェックする。これは責任なのだけれども、逆に言うと、ちゃんと合理的なチェックリストをつくって、そのとおりチェックした。それで見つからない分には仕方ないではないかとなるわけです。

内部統制の考え方というのは、チェックすべき点をしっかりと、具体的に明示させる。それはちゃんとチェックする。そのチェックリストによってチェックすれば、そこに載っていないことはもうしょうがないよと免責をしてもらえる。実は免責の理屈なのです。

会社法の世界というのはそういうわけでした、見に行かせることに意味がある。監査役もそれをどうやってチェックするか。それをすべてチェックリストにしていく。それに載っていないものも、逆にそれは免責をしてもらえる。そういう仕組みでもあるのだということです。

そういうわけでした、5に「会社法の決議義務」と書いてありますが、来年3月末までにもう1回、皆さん方も見直しをしていただけるといいのではないかと感じがするわけです。

その後、6に財務報告の内部統制のお話があります。今日、この後、ディスカッションがありまして、つい先週に、実施基準(案)も公表されました。ですから非常にホットなところだと思います。

あの内部統制、財務報告のほうの内部統制も、実は同じような考え方がありまして、内部統制の報告書が企業会計審議会でしょうか、出ていますけれども。あそこでポイントなのは、ここにも書いてありますが、「①経営

者の義務」だという点に意味があるのです。経営者、あなたがちゃんとやりなさい。あなたが自分で考えなさい。自分で判断しなさい。自分で責任を取りなさい。この「経営者」というものが重要で、あの報告書を見ると、もういたるところに、経営者はこうしなければいけない、と書いてある。

ここには「経営者は、連結ベースの全社的内部統制の有効性を評価する」「経営者は、業務プロセスに係る内部統制の有効性を評価する」とか、みんな書いてあります。ありますが、「経営者は」というように「経営者」を主語にしているところが重要です。経営者である、あなたがちゃんとやらなければだめだというメッセージが入っているわけです。

今これから、今もやっている最中でしょうか、財務報告の内部統制を構築するための作業をしていらっしゃると思いますけれども、あそこで重要なのは、社長が「君たちでうまくやっておけ、コンサルと話をして適当にやっておけ」と言ってしまうのが一番悪いわけです。社長がいの一番に旗を振って、ちゃんとやらなければいけないよということです。社長に対する、経営者に対するメッセージだということがあるわけです。

もう一つは、先ほど申し上げた具体化という観点が重要です。この財務報告の内部統制のつくり方、評価の仕方、報告の仕方とか、もう具体的に金商法で定めています。ですからこれはもう動かぬ義務になるわけで、これに反すると役員の実任責任が発生する。そういうことになるわけで、そういう経営者の義務だと位置づけたという点と、具体的にすべきことをガイドラインをつくってやっていく。その点が重要なわけです。

さらに、レジユメには書いてありませんが、この間、草案が公表された実施基準。私も拝見しまして、もちろん財務報告の内容というのは私の専門外でございますが、売上高の3分の2までの重要拠点を挙げればいいのか、あるいはさらに言うと勘定科目、チェックすべき勘定科目が売上とか、売掛金とか、いろいろ特定されていて、非常に限定されていますね。

ですからあれは、作業という面では相当負担が軽くなっていると思います。しかも、売上金とか、売掛金とか、ああいうところですので、ごくごく重要な核心の部分に絞っています。逆に言うと、ああいう売上とか、経理の周りだとか、そういうところの内部統制ぐらいは、ちゃんとやっていなければだめなところですよ。もともと

金商法にそんなことを言われなくとも、そういう経理の仕組みだとか、そういうものはしっかりとできていなければいけないはずですよ。これは会社法的に見ても、間違いなく義務の部分ですよ。

逆に言うと、それだけリスクの高い部分ですので、あそこをきちんとやって、ルール化して、文書化して、しっかりマニュアル化して、それで会社の経理の書類、財務報告をつくる体制を普遍化していく。普遍化して、人が代わっても同じことができるようにする。あるいは正確性を保つ。あるいは、そういう不正の可能性もついでに言いますか、そういういろいろなメリットがありますので、おそらく今回の財務報告の内部統制というのはコストよりもはるかに、メリットのほうが大きいと思います。アメリカのように、もう全科目やってしまいなさいなどという、投網を投げたような方法ではありませんので、これはたぶん有効性の面でも皆さんの参考になるだろうという感じを持っています。

ちなみに実施基準を拝見すると、僕らのような会社法、あるいは総務とかそういう方々から見ると、あの報告書は四つの分野に分けて読むと読みやすいと思います。あれはかなり長いので、皆さん、たいへんかなと思っただけかもしれませんが。

第一の部分は「総論」の部分なんです。内部統制の総論の部分で、これはもとの企業会計審議会の報告をさらにブレイクダウンして説明している部分ですよ。

二つ目に、「内部統制の構築の仕方」が書いてあります。これが重要で、最初にこうやって基本計画をつくって、方針をつくって、それに基づいて内部統制の評価をして、さらにその評価で問題があった点を改善するというような、内部統制の構築の仕方が書いてあります。

とくにこの構築の仕方の一番最初の基本方針とか基本計画の部分。これはどういうものを決めなさいということをやちゃんと、その項目も書いてあります。これを基本的には取締役会で決めることになると思います。ですから、総務の方から見ると、あの第二部門、二つ目のグループを見ると、その点の決議をしなければいけないということがわかるのではないかと思います。

三つ目の部分は「評価」の部分で、四つ目の部分は「監査」の部分です。基本的には二つ目と三つ目の部分が今一番重要ですので、それをやっていただければと思う次第ですよ。

ちなみに最後に一言だけ申し上げますと、内部統制

は、企業価値を高めるものだと実証するデータが出ています。今年の5月ごろに『ウォールストリート・ジャーナル』に出たそうですが、それによりますと、アメリカで内部統制がきちんとできている会社の株価はラッセル3000の平均をはるかに上まわっているというデータが出

ています。ですから皆さん方の企業価値が高まるよう、そういったものがご利用いただければと思う次第でございます。時間になりましたので、私からの話はこれで終わりにさせていただきます。どうぞ清聴賜りまして、まことにありがとうございました。（拍手）