

日本企業における内部統制報告制度の導入

— 海外子会社の事例 —

Internal Control System in Japanese Company : Cases of Overseas Subsidiary

孫 美灵*

Meiling Sun

本稿の目的は日本企業の海外子会社2社を事例として内部統制の四つの目的の達成度合いという視点から内部統制報告制度の導入効果を分析することである。当該研究は個別の事例を用いた質的研究であるため企業一般に拡大して解釈することはできないものの、問題を企業別に具体的に分析することによって制度導入における問題の所在を発見することができる。

キーワード：内部統制、内部統制報告制度、制度の導入効果、事例研究

I. はじめに

内部統制報告制度の発祥地ともいえるアメリカで2002年7月にSOX法（サーベインズ・オクスリー法、Sarbanes-Oxley Act of 2002）が制定されたことを受け、日本、中国、韓国でもそれと類似した内部統制報告制度が導入されている。日本、中国、韓国の内部統制報告制度がアメリカのそれをモデルとしていることから、ビジネス界ではしばしばJ-SOX（日本版SOX）、C-SOX（中国版SOX）、K-SOX（韓国版SOX）と呼ばれている。内部統制報告制度は企業の財務諸表の信頼性を高め、粉飾決算による会計不正を防止もしくは減少させることを最終目的としている。しかし、内部統制報告制度の導入によって企業の財務諸表の信頼性がどれくらい向上したかに関する研究はまだ欠如しており、内部統制報告制度の導入が不正の防止にどれくらい効果があったのかに関する研究はほぼ皆無に近いと言えよう。内部統制報告制度の導入のため企業側が投入したコストは、アメリカも日本も相当な金額に達している¹⁾。莫大なコストをかけて投入した制度からどのような効果が得られたのかを明らかにすることは必要不可欠な作業である。

本稿の目的は莫大なコストをかけて導入した内部統制報告制度という経済制度がアジアの経済的文脈の中でどのような効果を果たしているのかについて、とりわけ日本の大手製造業の海外子会社を対象として分析することである。日本企業本社に関する分析は別稿に譲りたい。同じく製造業企業であっても本社と子会社が果たす機能は異なる。日本にある本社は本社としてのコーポ

レート機能と製造機能を併せ持ち、場合によっては製造機能は子会社に移転しコーポレート機能のみを果たすケースもある。それに対し本稿で取り上げる海外子会社は製造機能を主とする。製造機能を主とする組織にはルーティン業務が多いが、コーポレート機能を主とする組織にはルーティン業務が少ない。ルーティン業務の多寡によって内部統制報告制度が求める文書化から得られる効果が異なると考えられる。製造業企業の中でも製造機能に主軸をおく組織に焦点を当てて内部統制報告制度の導入効果を論じたところに本稿の特徴がある。

本稿で取り上げる海外子会社2社は中国に拠点をおくメーカーである。親会社が日本で上場しているため当該2社には日本の内部統制報告制度が適用される。しかし、オペレーションの場が中国にあり、また中国市場を主要な販売市場としているため、内部統制上のリスクは日本国内のリスクではなく、中国のビジネス環境におけるリスクとして捉えるべきである。たとえば、中国では多額の売上げを計上したとしても売上代金の回収ができず、苦勞する日系企業が多いとされている²⁾。また購買担当者による仕入先へのリポートの要求が一般に行われている³⁾。こうした業務上のリスクに対処するには日本とは異なる統制が必要となる。そして、日本と中国の内部統制報告制度には若干の相違点はあるものの両者ともアメリカのCOSOフレームワーク⁴⁾をモデルにして制度化しており、三点セット（業務記述書、業務フローチャート、リスク・コントロール・マトリックス）の文書化を行うといった制度構築の手法も同等であることから両国の制度には本質的な違いはないと考えられる。したがって、本稿で取り上げる中国子会社における内部統制報告制度の導入効果の分析結果は、中国における内部統制報告制度の導入効果の如何に対してもいくぶん示唆を与え得るものと考えられる。

量的研究方法を採用している多くの先行研究と異なって、本稿ではインタビューによる質的研究方法を用いて内部統制報告制度の導入効果の一端を示す。中国に拠点をおく海外子会社2社をインタビューし、これらの企業において内部統制報告制度の効果がどのような点で現れ、どのような点で現れなかったのかを明らかにし、さらにその原因や問題の所在はどこにあるのかについて企業別に検討する。個別の事例を用いた分析は量的研究による分析とは異なって一般性は低いものの、問題を具体的に考察することによって制度導入における問題の所在を発見することができる。

本稿の構成は以下のようになっている。第Ⅱ節では内部統制報告制度の導入効果を論じた先行研究について紹介する。第Ⅲ節では日本における内部統制報告制度の概要を本稿の必要最低限の範囲内で紹介するとともに、本稿で内部統制報告制度の導入効果を分析する視点を提示する。第Ⅳ節では2社の事例を紹介し、分析結果を述べる。第Ⅴ節では本研究の貢献および限界を示し、結びにかえる。

II. 先行研究

Schneider et al. [2009] では、米国の SOX302 条と 404 条の適用を受ける企業を対象とした内部統制関連の先行研究（2009 年半ばまで）について網羅的なサーベイを行い、それらを内容別に 5 つのカテゴリーに分類している。5 つのカテゴリーはそれぞれ、内部統制に不備があった企業の特徴、内部統制上の不備を招いた問題点、内部統制上の不備がもたらした帰結、内部統制上の不備と監査費用の関係、内部統制報告制度の導入コストと内部統制報告制度の導入の回避もし延期を図る企業の行動に関するものである。内部統制に関する先行研究の量的蓄積は膨大であるが、その中には内部統制報告制度の導入によって会計不正が減少したか、内部統制報告制度の導入が社会にどのような価値をもたらしたのか、制度の導入コストを超えた効果が得られたか等の間に答える研究はまだ欠如しているとされている⁵⁾。

以下、内部統制報告制度の導入効果を論じた先行研究について本稿の必要範囲内で紹介する。内部統制報告制度の効果を主張する先行研究の論点は主に資本コストの低下にあるが、Ashbaugh-Skaife et al. [2009] では、内部統制上の不備を報告する企業はそうでない企業より資本コストが高いとされている⁶⁾。Hossain et al. [2011] では、内部統制報告制度の導入によって企業の財務報告の品質が高まるとされている⁷⁾。また Ashbaugh-Skaife et al. [2008] では、内部統制上の不備を報告する企業はそうでない企業より高い異常会計発生高を開示するとされている⁸⁾。しかし、上記の結論と相反する研究結果も存在する。まず Ogneva et al. [2007] では、SOX の導入と資本コストの低下には直接的な関連はないと主張している⁹⁾。2004 年から 2006 年の間で米国の SOX404 条に基づきはじめて内部統制報告書を提出する企業 2,515 社を対象として検証した結果、346 社が内部統制に不備がある評価結果となっているが、内部統制上不備があったという情報の開示が資本コストに直接的な影響がなかったと結論付けられている。また Beneish et al. [2008] では、302 条に基づく内部統制情報の開示は情報量があるが、404 条に基づく内部統制情報の開示は株価や資本コストとほぼ関係がないとされている¹⁰⁾。このように、アメリカにおける内部統制報告制度の導入効果に関しては相反する研究結果が混在し、今後のさらなる研究が必要である。

以上はアメリカ市場におけるデータを用いた分析である。中国のデータを用いた分析に目を転じると、まず内部統制の自己評価を開示する企業の資本コストはそうでない企業より低い、外部監査人による監査済みの内部統制報告書を提出する企業の資本コストはさらに低いとした張他 [2012] がある¹¹⁾。孫他 [2012] では内部統制報告制度の導入は中国企業の財務報告の信頼性の向上に貢献しているとされている¹²⁾。また、孫 [2013] では内部統制報告制度の導入は財務報告の信頼性の確保等内部統制の目的の達成に効果があったとされている¹³⁾。発展途上にある中国の経済的文脈の中で内部統制報告制度がもたらす効果は非常に肯定的である。

日本企業を対象として内部統制報告制度の導入効果を論じた先行研究としては高田他 [2010] が挙げられる。当該研究では内部統制報告制度の導入によって財務諸表の信頼性が高まったもし

くは不正の防止に役立ったという意味での効果ではなく、「業務フローが整備された」、「コンプライアンス体制が強化された」と言った社内の管理体制の強化という側面から制度導入の効果が示されている¹⁴⁾。

Ⅲ. 日本における内部統制報告制度および分析の視点

ここでは、本稿の必要最低限の範囲内で日本における内部統制報告制度について概観し、本稿で内部統制報告制度の導入効果を分析する視点を提示する。

日本では2008年4月1日から開始する事業年度から財務報告に係る内部統制報告制度が導入されている。上場会社の経営者は財務報告に係る内部統制の有効性を評価し、有価証券報告書とともに内部統制報告書を提出することが義務付けられている。

冒頭で日本と中国の内部統制報告制度は若干の相違はあるものの本質的な差異はないことを指摘したが、その点について簡単に触れておきたい。表1から確認できるように内部統制報告制度の目的において中国は日本より「事業戦略の実現」という項目が多く、基本的要素において日本は中国より「IT への対応」という要素が多い。とほいうものの両国とも基本的にはアメリカのCOSO フレームワークをモデルとしているため本質的な違いはないと考えられる。ただし、適用時期と適用範囲において中国は日本と異なる。日本では内部統制報告制度が導入される2008年度から外部監査人による監査証明が義務付けられているが、中国では企業の負荷能力を考慮し2011年から徐々に適用対象を拡大しながら段階的に義務付けられている。

表1に示されているように内部統制の目的には業務の有効性及び効率性の向上、財務報告の信頼性の確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全の四つの項目がある。金融庁企業会計審議会より公表されている「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定について(意見書)」(以下、「実施基準」とする)では、上記の四つの目的のうち主に財務報告の信頼性の確保という目的に焦点が当てられているが、実施基準にも明記されているように四つの目的は完全に独立して存在するのではなく、相互に関連している¹⁵⁾。たとえば、決算業務や決算対象となる業務が有効かつ効率的に行われなければ、財務報告も正しく行われぬ。また法令等を遵守しなかった場合、健全な経営が行われておらず直接または間接的に財務報告の信頼性を低下させる。資産の保全が適切に行われなければ¹⁶⁾、財務諸表に表示されている資産も信憑性が低くなる。つまり、財務報告の信頼性を確保するには、他の三つの目的も同時に達成される必要がある。したがって、本稿では財務報告の信頼性の確保という目的に限定せず、その他の三つの目的も視野に入れ、これらの四つの目的に対する達成度合いの視点から制度導入の効果を検討したい¹⁷⁾。

2社に対しインタビューを行う際、「内部統制報告制度の導入によって財務報告の信頼性が確保されたもしくは向上したと思うのか」のような質問をした場合、制度導入前は財務報告の信頼性

が確保されていなかったもしくは低かったということが前提となる。資産の保全や法令等の遵守についても同様な問題点が存在する。したがって、財務報告の信頼性の確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全の三つの項目については「不正の防止に役立ったのか」という質問に変えてインタビューを行った。従業員レベルの不正はどの組織でも避けられない問題であるため、当該質問に関しては抵抗なく答えてくれた。したがって、「不正の防止と発見」¹⁸⁾ 及び「業務の有効性と効率性の向上」¹⁹⁾ に効果があるかどうかの質問項目をもとに内部統制報告制度の導入効果を論じることにした²⁰⁾。

表 1. 日本・中国・米国における内部統制報告制度

	日 本	中 国	米 国
内部統制の 目的	法令等の遵守 資産の保全 財務報告の信頼性 業務の有効性及び効率性	法令等の遵守 資産の保全 財務報告の信頼性 業務の有効性と効率性 事業戦略の実現	法令等の遵守 財務報告の信頼性 業務の有効性及び効率性
内部統制の 基本的要素	統制環境 リスクの評価と対応 統制活動 情報と伝達 モニタリング IT への対応	統制環境 リスクの評価と対応 統制活動 情報と伝達 モニタリング	統制環境 リスクの評価と対応 統制活動 情報と伝達 モニタリング
実施開始	2008 年 4 月以降開始する事業年度	2009 年 7 月 国内上場企業、 監査は任意	2006 年 11 月 15 日以降終了する事業年度
実施対象	全上場企業	2011 年 1 月 国内と海外の両 証券取引所に上場している 企業に対し監査実施 2012 年 1 月 国内の全上場企 業に対し監査実施	企業規模に応じて段階的に 導入

出所：金融庁企業会計審議会[2011]、財政部会計司[2010]、COSO[2013]をもとに筆者作成

2 社の事例分析を行うにあたって、各企業の組織風土や発展段階といった企業が置かれている環境も合わせて検討したい。内部統制の 6 つの基本的要素²¹⁾ のなかに「統制環境」という要素がある。「統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を

与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及び IT への対応に影響を及ぼす基盤をいう。・・・統制環境は、他の基本的要素の前提となるとともに、他の基本的要素に影響を与えるもっとも重要な基本的要素である。」²²⁾と実施基準にも明記されているように、企業の内部統制を検討するうえで、当該企業の統制環境を形成する組織風土を看過してはならない。また、実施基準にも「具体的に内部統制をどのように整備し、運用するかは、個々の企業等が置かれた環境や事業の特性、規模等によって異なるものであり、一律に示すことは適切ではなく、経営者には、それぞれの企業の状況等に応じて、内部統制の機能と役割が効果的に達成されるよう、自ら適切に創意工夫を行っていくことが期待されている。」²³⁾とされており、企業が置かれている環境や事業特性によって内部統制の整備や運用が異なることが示唆されている。したがって、以下では企業の組織風土や企業の発展段階といった企業が置かれている環境と関連付けながら内部統制の導入効果を分析することにした²⁴⁾。

IV. 事例

本稿で事例として取り上げる企業 2 社²⁵⁾ は日本の大手製造業の在中国子会社である。2 社の親会社は企業の歴史が長く、業界の中で高い市場シェアを占めている。

1. 企業 A²⁶⁾

a. 組織風土と発展段階

A 社は 1995 年に上海に設立され、日本側の投資額が大部分を占める日中合弁のメーカーである。中国市場で大きな市場シェアを占める優良企業でもある。親会社が東証一部に上場しており、A 社が当該親会社の連結範囲に含まれるため、A 社には日本の内部統制報告制度が適用される。A 社の組織風土として以下の 2 点を取り上げる。

(ア) 総経理²⁷⁾の現場主義

総経理は毎朝行われる朝礼にかならず出席し、従業員にメッセージを伝えるという。また総経理専用の個室で執務せず、従業員とともに大きなオフィスで勤務する。その狙いは経営トップの「魂」を全従業員に伝えるためであるという。このような環境では経営トップが目指す方向や考え方を常に従業員と共有でき、総経理と従業員間のコミュニケーションが容易に行われる。また、総経理は報告による二次情報だけに頼って経営判断をするのではなく、自らの目で直接把握できた現場の状況をもとに意思決定できる。総経理の徹底した現場主義から A 社の統制環境は整っていると考えられる。

(イ) 生産現場における改善活動

A 社の生産現場では生産コストの削減と生産性の向上を目指し、ありとあらゆる改善活動が行

われているという。従業員の技能向上を図ったイベントもグローバルレベルで定期的に行われている。このようなことから、A社は制度導入前から業務の効率性においてすでに高いレベルに達していると考えられる。また合弁企業が設立されてから約20年ほどの長い歴史があることからA社の中国におけるオペレーションはすでに成熟した段階にあると考えられる。

b. 内部統制報告制度の導入

A社は2007年に、財務部に内部統制プロジェクトの事務局を設置し、総勢11人の体制でコンサルティング会社の支援を受けながら内部統制報告制度の導入に着手した。図1はA社における内部統制報告制度の導入体制を示したものである。財務部長を内部統制プロジェクト・リーダーとし、財務部のメンバー4人および評価対象となる各業務プロセスの担当者5人をプロジェクト・メンバーとしている。A社は親会社の指示に従い、重要と思われる業務プロセスを評価対象として業務記述書とリスク・コントロール・マトリックスの文書化を行った。

A社では2007年の準備段階から2008年度末の最初の内部統制報告書を提出するまでかかった費用（コンサルティング費用と監査費用を含む）は約200万人民元（日本円に換算すると、約3,000万円に相当する）である。

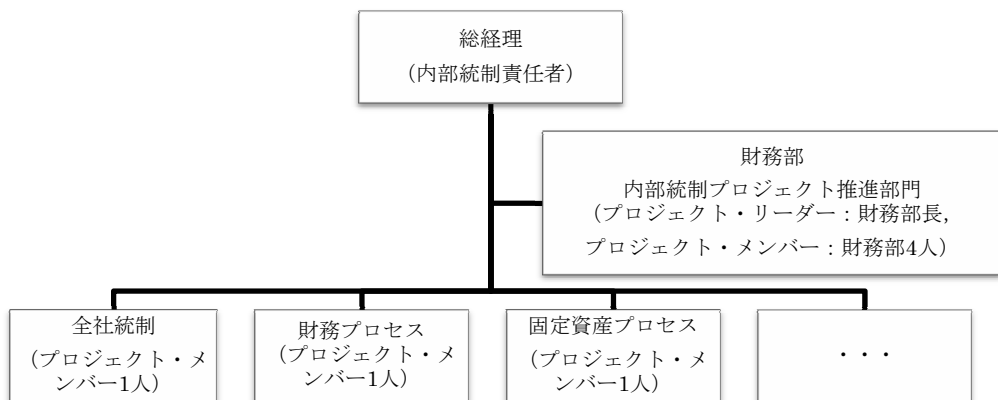


図1. A社における内部統制報告制度の導入体制

出所：インタビューや入手資料に基づき、筆者作成

c. 業務の有効性と効率性

A社は内部統制報告制度の導入を通じて、既存の業務マニュアルをさらに体系化し、また上位者による承認手続きを守る等によってある程度業務上のリスクを回避することにはつながったが、業務の有効性と効率性の向上においては限定的な効果しか得られていないという。その理由として、内部統制報告制度によって求められる証跡を残す作業に手間がかかり、業務の効率性が低下する可能性もあると指摘している。前述したようにA社は制度導入前から業務の効率性において

すでに高いレベルに達しているため、業務マニュアルの整備によって業務の有効性と効率性のさらなる向上を期待するのは難しいと考えられる。

d. 不正の防止と発見

内部統制報告制度の導入によって従業員の不正を防ぐ効果は限定的であるという。監査法人の監査プロセスのなかで指摘される点も表面的なものにとどまるという。前述したように中国の場合購買部門の担当者が仕入先担当者に対しリベートを要求することによる不正行為が一般に存在するが、このような不正は書類上のチェックによって現れるものではないため、A社では必要に応じて購買部門の担当者を人事異動させることによって当該リスクを回避しているという。

2. 企業 B²⁸⁾

a. 組織風土と発展段階

B社は2003年に中国蘇州市に設立され、日本側の出資額が100%を占める日本独資のメーカーである。親会社が東証一部に上場しており、B社が当該親会社の連結範囲に含まれるため、B社には日本の内部統制報告制度が適用される。しかし、2010年度までは売上高が親会社で定める水準に達しておらず、重要性の基準により内部統制報告制度の適用範囲から除外されていたが、2011年度から適用範囲に含まれるようになった。

B社は従業員人数が約2,000人の規模である。管理職のうち日本人社員4人以外はすべて中国のナショナルスタッフが採用され、副部長以上の幹部の中でナショナルスタッフの割合が7割弱に達しており、積極的に現地化が進められている。事業運営の中心となっている中国人社員のモチベーションを高めるため、目標の達成度合いと給料を連動させているという。

B社は自社製品をすべて関連会社に販売するため、製造機能を果たす海外子会社である。製造機能を主とする組織ではルーティン業務の割合が高く、業務マニュアルの整備が生産性の向上を図るうえで重要な要素となる。また、B社は2003年に設立された若い企業ということもあり、既存の業務プロセスに改善の余地が残されていると考えられる。

b. 内部統制報告制度の導入

B社は2011年に、内部監査部のなかに内部統制プロジェクトの事務局を設置し、総勢30人の体制でコンサルティング会社の支援を受けながら内部統制報告制度の導入に着手した。図2はB社の内部統制報告制度の導入体制を示したものである。内部監査部長を内部統制プロジェクト・リーダーとし、内部監査部のメンバー3人および評価対象となる各業務プロセスの担当者25人をプロジェクト・メンバーとしている。親会社の指示に従い、重要と思われる業務プロセスを評価対象として、業務記述書、業務フローチャート、リスク・コントロール・マトリックスの三点に

ついて文書化を行っている。ただし、親会社の方針により外部監査人による内部統制監査はまだ実施していない。内部監査部は内部統制報告制度の導入過程で各部門の制度構築に対する意識を高めるため、積極的に取り組む部門を表彰する等して工夫を重ねたという。

制度導入の初年度である 2011 年度末に内部統制報告書を提出するまでかかった費用(コンサルティング費用と監査費用を含む)は約 55 万人民元(日本円に換算すると、約 800 万円に相当する)である。

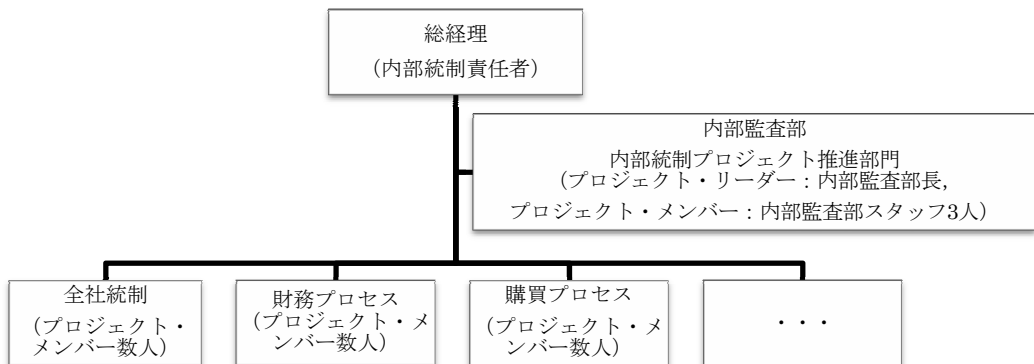


図 2. B 社における内部統制報告制度の導入体制

出所：インタビューや入手資料に基づき、筆者作成

c. 業務の有効性と効率性

B 社は文書化を行うことによって既存の業務プロセスを見直すことができ、業務の有効性と効率性が向上したという。従来は従業員が個々人の経験に基づいて業務を進めてきた部分があったが、そういった業務に対し業務記述書を作成することによって担当者が代わっても同等レベルの業務遂行が可能になったという。また、従業員は自己の業務しか把握できていない傾向があったが、業務フローチャートを作成することによって業務全体のなかでの自己の業務の位置付けが理解でき、さらに自部門と他部門の関係性がより明確になったという。そうすることで「点で進めてきた業務が線としてつながり」、業務の見える化が進んだという。また社内の会議体を増やし、部課長会議で従来より頻繁に会社の方針等を共有するようになり、情報のコミュニケーションにおいても改善が見られたという。

d. 不正の防止と発見

不正の防止と発見に関しては、特に意見を頂けなかった。

3. 小括

A社は内部統制報告制度の導入からさほど恩恵を受けていない事例である。内部統制報告制度の導入前から業務の効率性が非常に高く、総経理の徹底した現場主義からもわかるように社内の統制環境も整っていると考えられる。このようなA社においては、既存の業務マニュアルのさらなる体系化が業務の有効性や効率性の向上に効果を発揮するのが難しいと考えられる。また、内部統制報告制度が求める帳票の確認やチェックは現場の不正を発見できない場合もあるので、不正の防止と発見の効果は限定的であるという。

B社は内部統制報告制度の導入により業務の有効性と効率性の向上において効果が現れた事例である。設立されてからそれほど年数が経たず発展段階にあるため業務プロセスに改善の余地が残されており、またルーティン業務の多いB社においては業務プロセスの改善が業務の有効性や効率性を左右する重要な要素となっているため、顕著な効果が現れたと考えられる。不正の防止と発見の効果については回答を得られなかった。

前述したように実施基準では内部統制の四つの目的のうち財務報告の信頼性の確保に焦点が当てられている。以上から、内部統制報告制度の主たる目的である財務報告の信頼性の確保といった不正の防止と発見においては積極的な効果が現れなかったが、主たる目的ではない業務の有効性と効率性においては1社において顕著な効果が現れていることがわかった。

V. 結びにかえて

1. 本研究の貢献と限界

以上をもって、内部統制報告制度の四つの目的のうちどの目的において実際効果が現れ、どの目的において効果が現れなかったのか、またそれらの原因について企業別に具体的に分析するという本稿の目的はおおむね達成できたといえよう。上記研究結果を一般化するためには量的研究方法によるさらなる分析が必要となるが、今後の量的研究の仮説設計に示唆を与え得る点も本研究の貢献であるといえよう。

本研究は2社へのインタビュー調査を通じて内部統制報告制度の導入効果を分析した事例研究である。事例の代表性、正確性を確保するため日本を代表する大企業の子会社を分析対象とし、また制度導入の責任者をインタビューイヤーとしている。しかし、インタビューのなかで筆者自身やインタビューイヤーの主観的な考え方が参入する可能性を完全に排除することはできない。この種の主観性は質的研究方法を取っている事例研究が抱える固有の問題点であり、克服できない限界であるとも言えよう²⁹⁾。

注：

- 1) 導入コストの詳細に関しては孫[2012]を参照されたい。
- 2) 本稿で取り上げる2社のうちA社と名付けられた企業へのインタビューによる。
- 3) 本稿で取り上げる2社のうちA社と名付けられた企業へのインタビューによる。
- 4) COSO フレームワークは、COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、アメリカ公認会計士協会、アメリカ会計学協会、財務担当者経営者協会、内部監査人協会、全米会計士協会の五つの団体が構成された不正な財務報告防止のため組織されたトレッドウェイ委員会組織委員会) が1992年、1994年および2013年に公表した内部統制に関する報告書のことである。当該報告書では、内部統制は業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守を目的として合理的な保証を提供することを意図した、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遂行される一つのプロセスであると定義されている。また、COSO フレームワークでは、「統制環境」、「リスク評価」、「統制活動」、「情報と伝達」および「モニタリング」を、上述した三つの目的を達成するための構成要素としている。
- 5) Schneider et al. “A Review of Academic Literature on Internal Control Reporting under SOX,” *Journal of Accounting Literature*, Vol.28 (2009) pp.37-38
- 6) Ashbaugh-Skaife et al. “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity,” *Journal of Accounting Research*, Vol.47, No.1 (2009) p.39
- 7) Hossain et al. “Corporate Governance and Earnings Management in the Pre-and Post-Sarbanes-Oxley Act Regimes: Evidence from Implicated Option Backdating Firms,” *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol.26 No.2 (2011) p.313
- 8) Ashbaugh-Skaife et al. “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and their Remediation on Accrual Quality,” *The Accounting Review*, Vol.83, No.1 (2008) p.247
- 9) Ogneva et al. “Internal Control Weakness and Cost of Equity: Evidence From SOX Section 404 Disclosures,” *The Accounting Review*, Vol.82 No.5 (2007) p.1286
- 10) Beneish et al. “Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty,” *The Accounting Review*, Vol.83 No.3 (2008) p.697
- 11) 張他「披露内部控制自我評価与鉴証報告会降低資本成本吗?—来自中国A股上市公司的經驗証据」『審計研究』(2012年1月期) 101頁
- 12) 孫他「内部控制对財務報告可靠性起到保証作用了吗?—来自我国上市公司的經驗証据」『財經問題研究』(2012年3月期) 103頁
- 13) 孫「中国における内部統制制度の導入—アンケート調査による導入効果分析—」『監査研究』第39巻第3号(2013) 76頁
- 14) 高田「内部統制報告制度の効果に関する実態調査と実証研究」『内部統制』No.2(2010) pp.114-115
- 15) 金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定について(意見書)」
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330/01.pdf. (2011) 8頁
- 16) 資産の保全が適切に行われないというのは資産を不正にまたは誤って取得、使用及び処分されることを意味する。このような行為は企業の社会的信用を大きく損害する可能性がある。
- 17) 筆者がコンサルティング会社で勤務した際に複数の企業の内部統制報告制度の導入プロジェクトに携わ

るなか、企業側は内部統制報告制度が求める文書化を通じて既存の業務プロセスを整理することに制度導入の意義を見出していることが一般に観察できた。したがって、内部統制報告制度の効果を財務諸表の信頼性の向上という目的に限定せず、その他の三つの目的にも拡大して検討したほうが現実に即しており、適切であると考えられる。

- 18) 以下、不正という用語は組織的な不正ではなく従業員が個人の利益を追求するために行うあらゆる不正行為という意味で用いられている。
- 19) 「業務の有効性」とは事業目的が達成された度合いをさし、「業務の効率性」とは事業目的を達成するために投入した資源（時間、人員、コスト）の量をさす。ルーティン業務の多い組織（たとえば製造現場）においては、業務の有効性と効率性のある程度容易に区別できるが、ルーティン業務の少ない組織において「有効性」と「効率性」を単純に切り分けて考えることは難しいため、本稿では業務の有効性と効率性を区別せず議論することにしたい。
- 20) 実施基準では「不正」と「誤謬」をセットにして用いる場合が多い。どちらも虚偽の会計情報の原因となるが、「誤謬」は「不正」と異なり、意図的な行為ではないため「業務の有効性と効率性」の範疇に入ると考えられる。
- 21) 「内部統制の基本的要素とは、内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分をいい、内部統制の有効性の判断の規準となる。組織において内部統制の目的が達成されるためには、6つの基本的要素がすべて適切に整備及び運用されることが重要となる」（金融庁企業会計審議会（2011）36頁）。6つの基本的要素とは表1に示されている通り、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応を指す。
- 22) 金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定について（意見書）」
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330/01.pdf（2011）36頁
- 23) 金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定について（意見書）」
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330/01.pdf（2011）2頁
- 24) 内部統制の基本的要素は内部統制報告制度を構築するために業務プロセスの中に組み込まれる統制行為である。もし基本的要素に関わる統制が整備されていないと判断された場合、監査法人から適正な監査証明が得られない。本稿では、3社の内部統制報告制度が適切に構築されているかどうかを議論するのが目的ではなく、内部統制の4つの目的の達成度合いを測るのが目的であるため、基本的要素に関する分析は割愛する。
- 25) インタビューを行うに当たり、企業より社名を伏せることを求められており、本稿では社名が特定されない範囲内で企業の特性を記述することにする。なお、本稿の発刊に先立って各社より原稿内容について確認を頂いている。
- 26) 2012年8月22日に、A社総経理、財務部長および財務部課長の3人に対しインタビューを行った。A社における内部統制プロジェクト推進部門は財務部である。
- 27) 総経理は企業の最高経営管理機関の責任者である。しかし、日本でいう「代表取締役社長」のように企業の代表者ではない。
- 28) 2012年8月23日に、B社の総経理、内部監査部長および副部長の3人に対しインタビューを行った。B社における内部統制プロジェクト推進部門は内部監査部である。

29) ここでは量的研究方法であれば客観性が完全に担保できるということを意味するものではない。量的研究でも変数の設定において主観的な判断が入る場合があるからである。

主要参考文献・資料

- ARC Morgan, “Sarbanes-Oxley Implementation Costs: What Companies are Reporting in their SEC Filings,” http://www.auditnet.org/articles/Sarbanes-Oxley_Implementation_Costs.pdf, 2005.
- Ashbaugh-Skaife, H., D.W. Collins, W. R. Kinney, Jr. and R. Lafond, “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and their Remediation on Accrual Quality,” *The Accounting Review*, Vol.83, No.1, 2008, pp. 217-250.
- Ashbaugh-Skaife, H., D.W. Collins, W. R. Kinney Jr. and R. Lafond, “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity,” *Journal of Accounting Research*, Vol.47, No.1, 2009, pp.1-43.
- Beneish, M. D., M. B. Billings and L. D. Hodder, “Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty,” *The Accounting Review*, Vol. 83, No.3, 2008, pp. 665-703.
- 財政部会計司『企業内部控制規範講解』、経済科学出版社、2010年。
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), “Internal Control - Intergrated Framework,” 1994 (鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論編』、白桃書房、2003年)。
- COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), “Internal Control - Intergrated Framework Executive Summary,” http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf, 2013.
- 崔松・宋飛・劉仁勇「米国 SOX404 条款遵循成本的最新研究与启示」『中国注册会计师』2011年7月期、102-107頁。
- Doyle, J.T., W. Ge and S. McVay, “Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting,” *The Accounting Review*, Vol.82, No.5, 2007, pp. 1141-1170.
- Engel, E., R. M. Hayer, and X. Wang, “The Sarbanes-Oxley Act and Firms’ Going-private Decisions,” *Journal of Accounting & Economics*, Vol.44, No.1/2, 2007, pp. 116-145.
- Gao, F., J.S.Wu, and J. Imberman, “Unintended Consequences of Granting Small Firms Exemptions from Securities Regulations: Evidence from the Sarbanes-Oxley Act,” *Journal of Accounting Research*, Vol.47, No.2, 2009, pp. 459-506.
- 八田進二(代表)・橋本尚・町田祥弘「『内部統制の重要な欠陥に係る実態調査』の結果」『内部統制』No.1、2009年、22-30頁。
- Hossain, M., S. Mitra, Z. Rezaee and B. Sarath, “Corporate Governance and Earnings Management in the Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Act Regimes: Evidence from Implicated Option Backdating Firms,” *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 26, No.2, 2011, pp. 279-315.
- 金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20070215.pdf、2007年、129頁。
- 金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改定について(意見書)」

- http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330/01.pdf、2011年、124頁。
- Krishna, J., D. Rama, and Y. Zhang, "Costs to Comply with SOX Section 404," *A Journal of Practice & Theory*, Vol.27, No.1, 2008, pp. 169-186.
- Ogneva, M., K. R. Subramanyam and K. Raghunandan, "Internal Control Weakness and Cost of Equity: Evidence From SOX Section 404 Disclosures," *The Accounting Review*, Vol. 82, No.5, 2007, pp.1255-1297.
- Schneider, A., A. A. Gramling, D. R. Hermanson and Ye Zhongxia(Shelly), "A Review of Academic Literature on Internal Control Reporting under SOX," *Journal of Accounting Literature*, Vol.28, 2009, pp.1-46.
- 孫光国・莫冬燕「内部控制对財務報告可靠性起到保証作用了吗？—来自我国上市公司的經驗証据」『財經問題研究』2012年3月期、96-103頁。
- 孫美灵「中国における内部統制制度の導入—アンケート調査による導入コスト分析—」『會計』第181巻第6号、2012年、70-83頁。
- 孫美灵「中国における内部統制制度の導入—アンケート調査による導入効果分析—」『監査研究』第39巻第3号、2013年、69-80頁。
- 高田敏文（主査）・内山峰男・小倉親子・兼田克幸・中村元彦・藤原秀賢・町田祥弘「内部統制報告制度の効果に関する実態調査と実証研究」『内部統制』No.2、2010年、109-125頁。
- 張然・王會娟・許超「披露内部控制自我評価与鉴証報告会降低資本成本吗？—来自中国A股上市公司的經驗証据」『審計研究』2012年1月期、96-102頁。