

流通科学大学 リサーチレター No.17

「内部統制制度の導入効果に関する一考察」

流通科学大学商学部講師 孫 美灵

2013年3月

流通科学大学学術研究会

〒651-2188 神戸市西区学園西町3丁目1番

TEL : 078-794-2130 FAX : 078-797-2261

内部統制制度の導入効果に関する一考察

The Effect of Internal Control System

孫 美灵

Meiling Sun

本稿の目的は日本企業4社を事例として、企業において内部統制制度が有効に機能しているのであればどこで効果が現れているのか、また効果がないとするのであれば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、制度、制度の導入効果、事例研究

I. はじめに

周知のとおり、内部統制制度の発祥地ともいえるアメリカで SOX 法（サーベインズ・オクスリー法、Sarbanes-Oxley Act of 2002, SOX）が制定された背景には 2002 年 7 月のアメリカ史上最大の倒産劇と言われる大手通信会社ワールド・コム（WorldCom）の倒産、2001 年 12 月の大手エネルギー会社エンロンの倒産がある。こういった虚偽の会計情報の開示による証券市場の健全な発展への阻害を恐れて SOX 法が制定されている。しかし、SOX 法の制定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、また SOX 法の制定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。

SOX 法の導入のため企業側が投入したコストは、アメリカが当初想定した金額をはるかに超えている。あるコンサルティング会社の調査によると、アメリカの SOX 導入初年度で費やした費用（監査費用を含まない）は、大規模企業（売上高 70 億～100 億ドル（約 5,600 億～8,000 億円）の場合、平均的に 1 千万ドル（約 8 億円）に達している（ARC Morgan [2005], p.6）。また 2003 年 1 月から 2005 年 9 月までの間、SOX の導入コスト（監査コストを含む）を自発的に開示している上場企業（売上高 20 億ドル（約 1,600 億円）以下の企業）をサンプルとしてその平均コストを算出したところ 2.2 百万ドル（約 1.8 億円）であった（Krishna et al. [2008], p.170）。また、企業は内部統制制度の莫大な導入コストを恐れて SOX404 条の適用範囲から免れるための対策を取り、SOX404 条は世界中の企業を米国の証券市場から遠ざける結果を招いたとされている（Gao et al. [2009] p.500）。日本企業はアメリカ企業ほどではないものの、相当な金額を投入している。高田[2010]によれば、日本企業の約 4 割が 1 億円以上、大規模会社（連結売上高 1,000

億円以上)では6割以上が1億円以上のコストを投入している(115頁)。中国企業はそれほどコストを掛けていない。(詳細に関しては孫[2012a], 孫[2012b]を参照されたい。)

SOX法の導入効果に関しては,内部統制報告上の不備を提出する企業は資本コストが高いという主張がある一方で,資本コストと顕著な関係がないという主張もある。以上はアメリカ市場のデータを用いた先行研究であるが,中国市場のデータを用いた研究では内部統制制度の導入効果があったとされている(制度の導入効果に関しては第2節で詳細に述べる。)。このように内部統制制度の効果に関しては相反する研究結果が混在し,一致した見解が得られていない。

本稿の目的はアメリカの不正会計に端を発する内部統制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,日本と中国にある日本企業を対象として分析することである。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制度の効果の一端を示す。日本と中国にある日本企業をそれぞれ2社ずつインタビューし,これらの企業において内部統制制度の効果があるのであればどこで効果が現れているのか,また効果がないとするのであれば問題の所在はどこにあるのか等について,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。

中国にある日系企業は親会社が日本で上場しているため日本の内部統制制度が適用される。しかし,中国子会社は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と異なり,中国の経済環境の中でのリスクとなっている。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¹⁾。また購買担当者による仕入先へのディベートの要求が一般的に行われている²⁾。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制度には一部異なるところもあるが,どちらもアメリカの内部統制制度をモデルにしながら制度化しているため,3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)の文書化を求めるといった制度構築の方法においては大きな差がないと考えられる。したがって,本稿で取り上げる日本企業の中国子会社における内部統制制度の効果をもって中国での内部統制制度の効果として考えることもできよう。

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節では日本と中国における内部統制制度の概要を紹介する。第IV節では4社の事例を紹介し,分析結果を述べる。第V節ではまとめを行う。

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、SOX の導入コストと SOX の導入を回避もしくは導入の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制度の導入によって会計不正が減少したか、内部統制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を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（pp.37-38）。

以下、内部統制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（p.39）。Hossain et al. [2011]では、SOX 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（p.313）。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（p.247）。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（p.1286）。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、2,515 社のうち 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（p.697）。このように、アメリカにおける SOX 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とされている。

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が、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、また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。孫他[2012]では内部統制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。また、孫[2012b]では内部統制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。

Ⅲ. 日本・中国における内部統制制度の比較

日本における「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の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」（以下、実施基準とする。）の基準設定主体は企業会計審議会、

中国の「企業内部統制規範」と「企業内部統制ガイドライン」の基準設定主体は財政部³⁾であり、どちらも民間団体ではなく政府機関となっている。内部統制の目的として中国では「事業戦略の実現」という項目、内部統制の基本的要素として日本では「IT への対応」という項目が追加される等若干の相違は見られるものの、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おり、3 点セットによる文書化を通じて制度構築を行う等基本的には類似している制度であると考えられる。内部統制制度の適用開始時期に関しては中国が日本より多少遅れている。中国が内部統制報告書に対し外部監査人による監査を義務付けたのは 2011 年からであり、適用対象も中国と海外の両証券取引所に同時に上場している企業に限定されている。中国国内で上場しているすべての企業に拡大適用されるようになったのは 2012 年からである。これらは制度の導入コストや企業の負荷能力を考慮したからである。

IV. 事例

本稿で事例として取り上げる企業 4 社はすべて日本の大手製造業である。以下 A 社、B 社と名付けられているのは日本にある本社であり、C 社と D 社は中国に拠点を置く日本の海外子会社である。A 社、B 社および C 社と D 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おり、内部統制制度の導入効果を分析する対象として代表性のある事例であると考えられる。

4 社の事例分析を行うにあたって、各企業の組織風土も合わせて検討したい。内部統制の 6 つの基本的要素⁴⁾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同時に、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同時に、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。」(企業会計審議会[2011], 36 頁)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的風土を看過してはならない。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。

内部統制制度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。企業会計審議会より公表されている実施基準では主に財務報告の信頼性の確保という目的に焦点を当てられているが、上記の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(企業会計審議会[2007], 10 頁)。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い業務をもとに作成した財務諸表も信頼性が欠けてしまう。資産の保全が適切に行われなければ、財務諸表に表示されている資産の総額が正確でないことに

なる。つまり、財務報告の信頼性を確保するには、他の三つの目的も達成される必要がある。

表1 日本と中国における内部統制制度の比較

	日本	中国
内部統制制度の基準	財務報告に係る内部統制の評価及び監査の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	企業内部統制基本規範，企業内部統制ガイドライン
基準の設定主体	金融庁企業会計審議会	財政部
内部統制の目的	業務の有効性及び効率性 財務報告の信頼性 法令等の遵守 資産の保全	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
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
依拠する法律	会社法，金融商品取引法	会社法，証券法，会計法
監査	実施	実施
財務報告の監査との関係	財務諸表監査と一体	財務諸表監査と一体となる内部統制監査，財務諸表監査と独立した内部統制監査のどちらも可
実施開始時期と実施対象	2008年4月 全上場企業	2009年7月 国内上場企業，監査は任意 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

出所：筆者作成

本稿では内部統制の四つの目的の達成度合いの視点から制度導入の効果を検討する。4社に対しインタビューを行う際、「内部統制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、制度導入前の自社の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。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、本稿では不正の防止と業務の有効性や効率性の向上に効果があるかどうかの視点から、内部統制制度の導入効果を分析する。

1. 企業 A⁵⁾

a. 基本情報と組織風土

表 2 企業 A の基本情報

業種	所在地	設立	監査法人
製造業	日本	1930 年代	Big4

A社は1930年代に設立され、業界のなかでトップの位置に君臨している。A社の競争力をもたらしたとも考えられる組織風土の特徴について以下の2点を取り上げる。

(ア) 自由闊達な組織風土

A社は社員が生き生きと働き、個々人が持っている力を発揮しやすい自由闊達な組織風土をもっている企業である。中国市場に進出した際のエピソードから自由な組織風土を垣間見ることができる。大手企業の場合、海外に進出する際はじっくり下準備を重ねてから行動するが、A社の社員たちはそういう下準備を経ず中国に行って現地で状況を見ながら会社を立ち上げたという。また中国の子会社の経営に関しても、業務が軌道に乗るまでは本社が指揮命令を行う（中央集権型）が、それ以降は中国の文化や慣行に熟知している子会社に任せる方針を取っている（分権型）。マニュアルや規律よりも人の情熱や能力に依存して業務を遂行する企業文化は、A社の競争力を支えてきた源泉であると同時に、内部統制制度が求める業務マニュアルの整備の脆弱ということの裏返しでもある。

(イ) 属人的な組織風土

A社は他社と比較して人事異動がそれほど頻繁に行われず、良くも悪くも属人的な要素が多いという。また情熱を持って仕事に取り組んでいる社員には積極的にチャンスを与えるという。つまり、個人の意欲や能力によって仕事が配分される傾向が伺える。特定の人が特定の仕事を長期的に継続した場合、その人の能力や経験といった属人的な要素で業務を遂行する部分が増え、担当者が代わると同等レベルのパフォーマンスを維持するのが難しくなるという弊害も潜む。そう

いう意味で A 社では特定の人の能力に依存して進めてきた業務に対し見える化を行うことが課題となっていたという。

A 社は内部統制制度の導入によって既存の業務マニュアルを充実させ、業務の見える化を強化し、内部統制制度に肯定的な見解を示す事例である。

b. 内部統制制度の導入

A 社は 2005 年から経理部門に内部統制プロジェクト事務局を設置し、コンサルティング会社の支援を受けながら内部統制制度の導入に着手した。2005 年度の準備段階から制度適用初年度の 2008 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）は相当な金額に達している。

c. 不正の防止と発見

企業の不正には経営者による組織的な不正もあれば、組織の末端にいる個々の従業員による小規模な不正もある。前者は社会的影響力が大きいですが、実施基準にも明記されているように内部統制制度自体が持っている限界⁶⁾により未然に防止できない可能性がある。後者の従業員個人による不正はどの組織においても回避できない問題であるといえる。この種の小規模な不正は、内部統制制度によってある程度牽制できるものの、完全に防止することには至っていないという。その理由は内部統制制度が求めるチェックは帳票の確認や証跡の有無といった形式的なものに限られており、悪意をもった従業員が形式上の帳票さえ用意できればこうした不正は発見できないからだという。

d. 業務の有効性と効率性

A 社は内部統制制度の導入によって業務の見える化と従来から脆弱であったマニュアルの整備が強化され、また全社の中で決算手続きに対する意識が高まったとして、内部統制制度の導入効果に対し肯定的な見解を示している。しかし、制度構築に投入した労力とそこから得られた効果を費用対効果の観点から見た場合、制度導入についてどちらかというとな否定的である。

2. 企業 B⁷⁾

a. 基本情報と組織風土

表 3 企業 B の基本情報

業種	所在地	設立	監査法人
製造業	日本	1940 年代	Big4

B 社は 1940 年代に設立された大手製造業である。B 社の組織風土の特徴といえば、中間管理職のなかでとりわけ顧客にもっとも近いマネジャーの権限が大きいことが挙げられる。現場にいるマネジャーが迅速な意思決定と顧客対応ができるように社内手続きを減らし、マネジャーに権

限を与えている。強い中間管理職を育成するための社内教育も行っている。また、B社は本社としてのコーポレート機能や事業サポート機能を果たしており、ルーティン的な業務はほとんどない。

総じていえば、B社は内部統制制度のあり方に課題を感じており、制度の効果に対して懐疑的な見解を示す事例である。

b. 内部統制制度の導入

B社は2004年から本社監査室に内部統制プロジェクト事務局を設置し、総勢20~30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制度の導入に着手した。図1は2007年における内部統制制度の導入体制を示したものである。本社監査室長を内部統制プロジェクト・リーダーとし、同監査室のメンバー1人、本社や各事業部門における企画室のメンバー数人をプロジェクトの専属メンバーとしている。

制度適用初年度の2008年度末における内部統制報告書は日本と海外の拠点を含む約60部門が評価範囲となっており、財務報告に係る内部統制は有効であるという評価結果が得られた。B社では、本社が作成したグローバル標準のリスク・コントロール・マトリックスを各事業部門に展開する方法を取っており、各事業部門は本社から受け取ったリスク・コントロール・マトリックスをもとに自部門の業務に応じて若干の調整を行うことで自己評価を行ったため、内部統制制度の導入にそれほど手間とコストを掛けていないという。

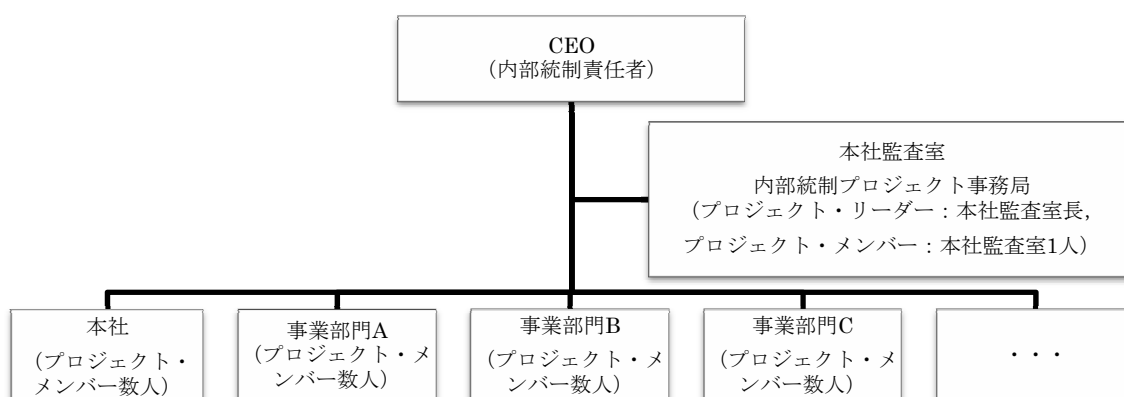


図1. B社における内部統制制度導入体制 (2007年)

出所: インタビューに基づき, 筆者作成

c. 不正の防止と発見

B社の組織風土の特徴としてマネジャーの権限が大きいことを指摘したが、ITによる業務処理

統制においてもマネジャーによる承認がなければ伝票が記帳されない仕組みを採用している。このような IT システム統制を B 社のグローバル組織全体で展開している。当該システムでは現場のマネジャーの管理能力（経験，知識，感）が末端の従業員の不正を防止するための鍵となる。マネジャーの業務能力が低ければ統制が効かないため，マネジャーに対する教育が重要であるという。

従業員の不正を防ぐために B 社は独自の方法を採用している。各事業部門の伝票すべてを本社に送付させ，本社で抜取調査を行う。抜取調査であればそれほどコストをかけることなく，会社全体に対し牽制が効くという。不正を防止するためには従業員の倫理性を高めるための社内教育も欠かせないという。

B 社の事例では，不正の防止において内部統制制度の整備よりもマネジャーの管理能力や自社独自で生み出した制度に依存しているという。

d. 業務の有効性と効率性

B 社では内部統制制度が求める業務マニュアルの整備によって既存の業務マニュアルのさらなる体系化にはつながったが，業務の効率性の向上には直接的に寄与していないという。ルーティン作業の多い生産現場（たとえば技術部門・品質管理部門等）ではマニュアルの整備が業務の効率性を左右する重要な要素となるが，ルーティン作業がほとんどない組織においてはマニュアルの整備だけでは業務の効率性を確保できないという。むしろマネジャーの管理能力が重要であると強調した。

3. 企業 C⁸⁾

a. 基本情報と組織風土

表 4 企業 C の基本情報

業種	所在地	設立	企業属性	監査法人
製造業	蘇州	2003 年	日本独資	(監査未実施)

C 社は 2003 年に中国蘇州市に設立され，日本側が 100%出資している日本独資の製造業企業である。親会社が東証一部に上場しており，C 社が当該親会社の連結範囲に含まれるため C 社には日本の内部統制制度が適用される。しかし，2010 年度までは売上高が親会社で定めた水準に達しておらず，重要性の基準により内部統制制度の適用範囲から除外されており，2011 年度から内部統制制度が適用されている。

C 社は従業員人数約 2,000 人の規模であるが，日本人社員 4 人以外の管理職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。C社は自社製品の100%を関連会社に販売するため、主に製造機能を持つ海外子会社である。そういう意味で、ルーティン的な業務の割合が高いC社にとって業務マニュアルの整備は生産性の向上を目指すうえで重要な要素の一つになっている。

2003年に設立されたC社はまだ若い企業ということもあり、内部統制制度の構築を通じてより効率的な業務プロセスが構築でき、内部統制制度に対して非常に肯定的な見解を示す事例である。

b. 内部統制制度の導入

C社は2011年に内部監査部に内部統制プロジェクト事務局を設置し、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制度の導入に着手した。図2はC社の内部統制制度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3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700万円）である。

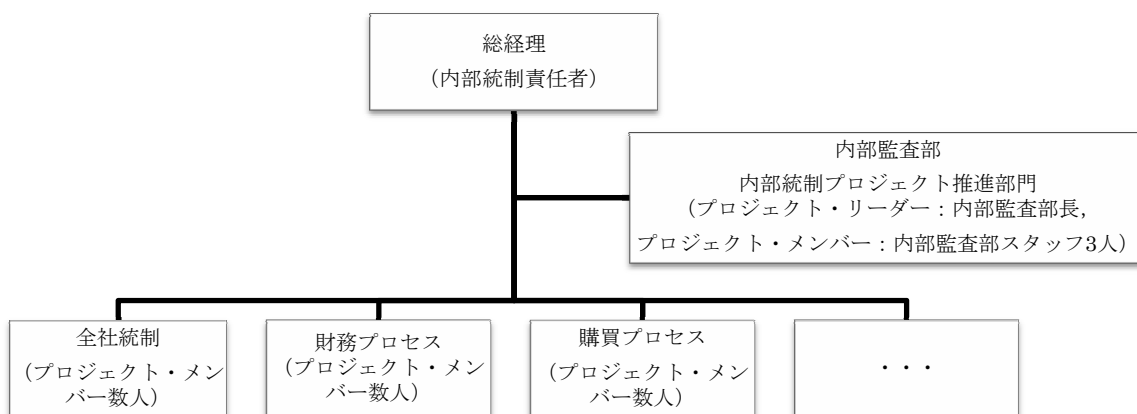


図2. C社における内部統制制度導入体制

出所：インタビューに基づき、筆者作成

c. 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。

d. 業務の有効性と効率性

前述したように C 社においては業務上ルーティン的な部分が多いため、マニュアルの整備が業務効率性を左右する重要な要素となっており、また設立されてそれほど年数がたっていないこともあり、現場のオペレーションが成熟に向かう段階にあると考えられる。こうしたなかで、文書化を行うことによって業務プロセスの見直しを行い、より効率的な業務を行うことができたという。各従業員が個人の経験に基づいて業務を進めてきた部分があったが、それらの部分を業務記述書の文書化を行うことによって、担当者が変わっても同等レベルの業務遂行が可能になったという。また各従業員が自分の業務だけを把握していた傾向があったが、業務フローチャートの文書化を行うことによって全体の業務の中での自分の業務の位置付け、自分と他部門間の関係性がより明確になり、「点で進めてきた業務が線としてつながる」ことで業務の見える化が進んだという。情報のコミュニケーションに関しても会議体を増やし、部課長会議でより頻繁に会社の方針等を共有できるようになったという。

4. 企業 D⁹⁾

a. 基本情報と組織風土

表 5 企業 D の基本情報

業種	所在地	設立	企業属性	監査法人
製造業	上海	1995 年	日中合弁	Big4

D 社は 1995 年に上海に設立され、日本側の投資額が大多数を占める日中合弁企業である。また中国市場で大きな市場シェアを占める優良企業である。C 社と同様に親会社が東証一部に上場しており、D 社が当該親会社の連結範囲に含まれるため、D 社には日本の内部統制制度が適用される。D 社の組織風土は以下の 2 点であると考えられる。

(ア) 総経理¹⁰⁾ の現場主義

毎朝行われる朝礼に総経理はかならず出席し、従業員にメッセージを伝え、また総経理は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という。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、考え方を常にすべての従業員と共有し、総経理が身近な人の報告による二次情報に頼るのではなく現場の状況を直接把握することができる。また総経理と従業員間のコミュニケーションも容易に行われる。

(イ) 生産現場における改善活動

生産現場では生産コストを削減し、生産性を高めるためありとあらゆる改善活動が行われ、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。D社は業務の効率性においてはすでに高いレベルに達しており、合弁企業が設立されてから17年ほどの歴史があることから、中国でのオペレーションが成熟した段階にあると考えられる。

以上からD社は全社的な統制環境や業務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。しかし、内部統制制度の効果に関しては一部肯定的でありながら、全体としては懐疑的な見解を示す事例であるといえよう。

b. 内部統制制度の導入

D社は2007年に、財務部に内部統制プロジェクト事務局を設置し、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制度の導入に着手した。図3はD社における内部統制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。D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。

制度適用初年度の2008年度末における財務報告に係る内部統制は有効であるという評価結果が得られた。D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）である。

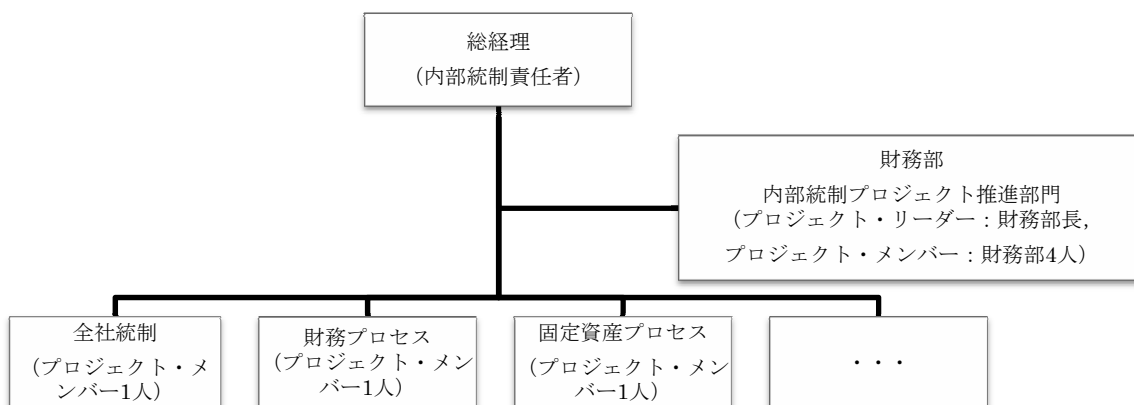


図3. D社における内部統制制度導入体制

出所：インタビューに基づき、筆者作成

c. 不正の防止と発見

内部統制制度の導入によって社内の不正を防ぐ効果は得られないという。監査法人の監査で指摘される点も表面的なものにとどまるという。不正の内容、程度は国によって異なる。中国の場合購買部門の担当者が仕入先担当者からリポートを要求することによる不正行為が一般的に存在する。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。D社では購買部門の担当者を定期的に人事異動させることによって、リポートの問題を回避しているという。

d. 業務の有効性と効率性

業務マニュアルを整備し、上位者による承認手続きを守る等によって多少のリスク回避にはつながるが、証跡を残す等に時間が取られる等して、業務の効率性は低下したという。

V. 結びに代えて

A社は内部統制制度の導入を通じて、従来の脆弱であった業務マニュアルの整備を強化し、業務の有効性と効率性を高めた事例である。自由闊達な組織風土こそがA社の競争力をもたらした源泉であると思われるが、自由な組織風土には内部統制上のリスクが潜む可能性も高い。内部統制制度の不正防止の効果に関して積極的な見解を示さなかった。

B社は内部統制制度の導入からさほど恩恵を受けていない事例である。ルーティン業務がほとんどないため既存の業務マニュアルのさらなる強化は、業務の効率性を高めるまでは至っていなかった。不正の防止に関しても内部統制制度導入前の自社独自のやり方で取り組んでいる。

C社は内部統制制度構築のための文書化を、既存の業務プロセスを見直す機会として活用した事例である。2003年に設立された若い会社で発展途上にあるため、業務改善の余地が残されていたからであると考えられる。

D社はB社と同様に内部統制制度の導入からさほど恩恵を受けていない事例である。D社は生産性を高めるためありとあらゆる業務改善活動を実施し、現場のオペレーションがすでに成熟段階に達している会社である。また一般従業員とオフィスを共有する総経理の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D社は、文書化を通じた既存の業務マニュアルのさらなる整備が業務の有効性や効率性の向上に貢献しているという実感がなく、また内部統制制度の導入が不正の防止において限定的であるという見解を持っていた。

以上4社の事例分析から、A社とC社では業務の有効性や効率性において制度導入の効果が現れているが、B社とD社では業務の有効性や効率性において効果が現れなかったことがわかる。制度導入による不正防止の効果に関してはいずれの会社においても現れなかった。以上から、既存の業務マニュアルが脆弱であるもしくは発展段階にある企業においては業務の有効性や効率性の効果が現れるが、ルーティン的な業務がほとんどなく、社内の業務マニュアルがすでに整備されている企業においては、業務の有効性や効率性の効果が現れなかったと考えられる。

冒頭で述べたように4社の事例分析をもって内部統制制度導入の効果として一般化することはできないが、本稿での具体的な事例分析を通じて、内部統制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、効果が現れてないのであれば問題の所在はどこにあるのかについて企業別に検討した。以上をもって内部統制制度の導入効果の一端を示すという本稿の目的はおおむね達成できたといえよう。

-
- 1) C社のインタビューによる。
 - 2) C社のインタビューによる。
 - 3) 中国の内部統制制度の基準は財政部のリーダーシップのもと、証券監督管理委員会、審計署、国有資産監督管理委員会、銀行業監督管理委員会、保険業監督管理委員会の五つの組織の共同で公布されている。
 - 4) 「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」(企業会計審議会[2011],36頁)。6つの基本的要素とは統制環境、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。
 - 5) 2012年9月7日に、A社本社経理部門A部署課長とB部署の課長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本社経理部門である。
 - 6) 経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめるときに、内部統制は限界を有するとされている。(企業会計審議会[2011],14頁)
 - 7) 2012年6月5日に、B社本社の財務担当執行役員、監査室課長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本社監査室である。
 - 8) 2012年8月23日に、C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。C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。
 - 9) 2012年8月22日に、D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。D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。
 - 10) 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。

主要参考文献・資料

- ・ ARC Morgan [2005] “Sarbanes-Oxley Implementation Costs: What Companies are Reporting in their SEC Filings,” http://www.auditnet.org/articles/Sarbanes-Oxley_Implementation_Costs.pdf.
- ・ Ashbaugh-Skaife, H., D.W. Collins, W. R. Kinney, Jr. and R. Lafond [2008] “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and their Remediation on Accrual Quality,” *The Accounting Review*, Vol83, No1, pp. 217-250.
- ・ Ashbaugh-Skaife, H., D.W. Collins, W. R. Kinney Jr. and R. Lafond [2009] “The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity,” *Journal of Accounting Research*, Vol 47, No.1, pp.1-43.
- ・ A社内部統制報告書 (平成20年4月1日～平成21年3月31日) EDINET。
- ・ A社有価証券報告書 (平成20年4月1日～平成21年3月31日) EDINET。
- ・ A社有価証券報告書 (平成23年4月1日～平成24年3月31日) EDINET。
- ・ Beneish, M. D., M. B. Billings and L. D. Hodder[2008] “Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty,” *The Accounting Review*, Vol. 83, No.3, pp. 665-703.

-
- ・ B社内部統制報告書（平成20年4月1日～平成21年3月31日）EDINET。
 - ・ B社有価証券報告書（平成20年4月1日～平成21年3月31日）EDINET。
 - ・ B社有価証券報告書（平成23年4月1日～平成24年3月31日）EDINET。
 - ・ 崔松・宋飛・劉仁勇[2011]「米国SOX404條款遵循成本的最新研究与啓示」『中国注册會計師』2011年7月期, 102-107頁。
 - ・ Doyle, J.T., Ge, W. and McVay, S.[2007] “Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting,” *The Accounting Review*, Vol.82,NO.5, pp. 1141-1170.
 - ・ Engel, E., R. M. Hayer, and X. Wang[2007] “The Sarbanes-Oxley Act and Firms’ Going-private Decisions,” *Journal of Accounting & Economics*, Vol.44, No.1/2, pp. 116-145.
 - ・ Gao, F., J.S.Wu, and J. immerman [2009] “ Unintended Consequences of Granting Small Firms Exemptions from Securities Regulations: Evidence from the Sarbanes-Oxley Act,” *Journal of Accounting Research*, Vol.47, No.2, pp. 459-506.
 - ・ 八田進二（代表）・橋本尚・町田祥弘[2009]『『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, 22-30頁。
 - ・ Hossain, M., S. Mitra Z. Rezaee and B. Sarath [2011] “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, pp. 279-315.
 - ・ 金融庁企業会計審議会[2007]「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, 129頁。
 - ・ 金融庁企業会計審議会[2011]「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, 124頁。
 - ・ Krishna, J., D. Rama, and Y. Zhang [2008] “Costs to Comply with SOX Section 404,” *A Journal of Practice & Theory*, Vol.27, No.1, pp. 169-186.
 - ・ Ogneva, M., K. R. Subramanyam and K. Raghunandan [2007] “ Internal Control Weakness and Cost of Equity: Evidence From SOX Section 404 Disclosures,” *The Accounting Review*, Vol. 82, No.5, pp.1255-1297.
 - ・ Schneider, A., A. A. Gramling, D. R. Hermanson and Ye Zhongxia(Shelly) [2009] “ A Review of Academic Literature on Internal Control Reporting under SOX,” *Journal of Accounting Literature*, Vol.28, pp.1-46.
 - ・ 孫光国・莫冬燕[2012]「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[2011]「内部統制制度の導入プロセス—日本・韓国・中国を分析対象として—」『流通科学大学論集 流通・経営編』第24巻第1号, 171-210頁。
 - ・ 孫美灵[2012a]「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, 70-83頁。
 - ・ 孫美灵[2012b]「企業側の視点からみた内部統制制度の導入」『流通科学大学リサーチレター No.14』流通科学大学学術研究会, 16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[2010]「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, 109-125頁。
 - ・ 張然・王會娟・許超[2012]「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。

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
1	福井 誠	企業におけるEnterprise2.0導入の成功要因 －IBMのJamと久米繊維工業の事例による－	2008年2月
2	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 ーベイズ型コウホート分析の適用ー	2008年2月
3	濱本 隆弘	企業の社会貢献を学ぶケース ーパタゴニアー	2008年5月
4	東 利一	コト・マーケティング ー顧客をコトとして捉えるー	2008年9月
5	横山 斉理 柳 到亨	東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査	2008年11月
6	清水 信年	ミラノサローネ2008への日本企業出展に関する評価記事編纂	2009年2月
7	安 熙錫	日本企業の海外経営 ーベトナムの事例ー	2009年12月
8	白 貞壬	木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察	2010年3月
9	白 貞壬	Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori	2010年3月
10	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 II ーベイズ型コウホート分析を用いた日米比較ー	2010年3月
11	山下 貴子	リーマン・ショック後の金融資産選択行動	2010年3月
12	本間 利通	内部通報制度の導入状況	2010年5月
13	高橋 広行	外資系企業の現地適応に関する一考察 ーLUSH(ラッシュ)の事例を通じてー	2012年3月
14	孫 美灵	企業側の視点からみた内部統制制度の導入	2012年5月
15	高橋 広行 岡山 武史	リテール・ブランド構築モデルの検討	2012年6月
16	崔 相鐵	Why does Lotte Shopping of Korea go global? :Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer	2013年1月