

トップの不祥事に対する内部監査の役割 ——大王製紙（株）事件に関連して——

松 井 隆 幸

【キーワード】 内部監査、内部監査の独立性、監査役、大王製紙、内部統制

1 はじめに

2011年11月21日、大王製紙が公表した『当社元会長に対する告発に関するお知らせ』（大王製紙（2011d））によれば、大王製紙は、井川意高元会長（以下、元会長）を、次の内容で東京地方検察庁に告発した。

「大王製紙株式会社の連結子会社7社の元代表取締役会長であった被告発人が、連結子会社の取締役としての任務に違背し、被告発人の利益を図る目的をもって、連結子会社7社の代表取締役役に指示して、被告発人に対する貸付金として被告発人の指定した口座に総額85億8000万円を振り込ませ、連結子会社7社に対して同額の財産上の損害を与えた疑い。」

この元会長への貸付事件（以下、本事件）は、オリンパスの粉飾事件とともに、日本企業のガバナンス体制に疑問を提起することになった。本事件の詳細は、今後、裁判を通し明らかにされるであろうが、現時点では、2011年10月27日付の「大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会」による『調査報告書』（大王製紙（2011b）、以下『調査報告書』）がもっとも信頼できる情報源であろう。『調査報告書』では、本事件の概要について述べた後、「本件貸付が早期に発見・防止されなかった理由」および「本件貸付に関するコンプライアンス・ガバナンス上の問題点と改善すべき事項」について考察し、本事件発生の原因分析および再発防止のための提言を行っている。ところが、原因分析や提言において、内部監査に対する言及はない。このことは、この種の事件において、内部監査が何らかの役割を果たすことは不可能であることを意味するのであろうか。あるいは、本事件において何らかの役割を果たす内部監査であるためには、どのような要件が必要だったのであろうか。

この点に関する考察を行うため、本稿では、まず2において、『調査報告書』を中心に、事件の概要を説明する。次に、3において、公表された資料をもとに、大王製紙における内部監査の位置付けについて考察し、本事件において、内部監査が何らかの役割を果たせる位置にいたかどうかを検討する。その上で、4において、この種の事件において何らかの役割

を果たすことができる内部監査であるため、内部監査が備えるべき要件について考察する。

2 事件の概要

2.1 事件の経過

『調査報告書』(4-7 頁)によれば、本事件における元会長の手口は次の通りであった。元会長が、自らが代表取締役である大王製紙の連結子会社7社の常勤役員に電話し、元会長が指定する金額を指定する銀行預金口座等へ振込または送金するように求めた。一部は連結子会社から井川家のファミリー企業(大王製紙の連結子会社ではない)に対する貸付の形をとっているが、その部分も実態は元会長への貸付であった。貸付は、元会長による「明日までに〇億円を自分の口座に振り込むように」などの指示により実行されたものが多数で、一部の役員に対しては、口止めまでしていた。元会長は、振込の目的や使途を説明していない。

指示を受けた子会社役員の大半は、使途を質すことすらせず、指定口座への振込を実行した。子会社は、元会長に担保を求めておらず、すべて無担保貸付であった。振込後、元会長との間で返済期限、一定の利率等を定めた金銭消費貸借契約書を作成している。事前に子会社の取締役会に諮られておらず、貸付の目的、必要性、返済の確実性などの検討もされていない。貸付について大王製紙に報告したのは、2011年9月に貸付を行った3社のみであった。

調査委員会による元会長に対するヒアリングでは、元会長から使途についての具体的説明を得ることはできていない。しかし、2011年11月22日付の産経ニュースによれば、元会長は、「お詫び」と題する文書を公表し、その中で次のように述べている。

「私が大王製紙株式会社の関連会社から、のべ100億円余りの融資を受け、これを全て私の個人的用途に使ったことは事実でございます。また、これらの借入金の殆どをカジノでのギャンブルに使ったことも事実です。きっかけは、株式の先物取引、FX取引で多大な損失を出した後に偶々(たまたま)訪れたカジノで儲(もう)け、当初、大きな利益を得ることもあったことによりその深みにはまったものですが、全ては私の不徳の致すところであり深く反省しております。」

このことから、元会長が、私用目的で借入を行ったことは明らかであり、特別背任容疑で告発されたことは当然である。

表1の左側の欄は、元会長による借入と返済の状況を四半期毎にまとめたものである。2011年になってから借入額が急速にふくらんだことがわかる。右側の欄は、主として、関係者が元会長への貸付を把握した時期を示している。

経理部および会計監査人は、元会長への貸付が始まった比較的早い段階から事実を把握していた。というのは、経理部は、四半期連結財務諸表を作成する必要上、連結子会社から四

表 1 大王製紙事件の経過

	借入と返済の状況		関係者の主な動き
2010 年 5 月—6 月	・ 元会長、借入開始。 ・ 2010 年度第 1 四半期中の借入額、15 億円。		
2010 年 7 月—9 月	・ 2010 年度第 2 四半期中の借入額、5 億円。	2010 年 7 月	・ 経理部、借入の事実を把握。 ・ 会計監査人、借入の事実を把握。
		2010 年 9 月	・ 会計監査人および常勤監査役、貸付を実施した子会社を往査。
2010 年 10 月—12 月	・ 2010 年度第 3 四半期中に新たな借入なし。 ・ 5.5 億円返済。利息支払い 410 万円。		
2011 年 1 月—3 月	・ 2010 年度第 4 四半期中の借入額 26 億円。 ・ 利息支払い 450 万円。	2011 年 3 月	・ 顧問、元会長による借入の事実を把握。返済を指示。
2011 年 4 月—6 月	・ 2011 年度第 1 四半期中の借入額 16.8 億円。 ・ 29.43 億円、子会社株式により返済。利息支払い 2380 万円（うち 2360 万円は、子会社株式による）。	2011 年 4 月	・ 関連事業部担当取締役、元会長より、借入の事実を聞く。
		2011 年 5 月	・ 会計監査人、元会長と面談。
		2011 年 6 月	・ 2010 年度有価証券報告書提出。関連当事者との取引の中に、元会長への貸付の事実の記載あり。
2011 年 7 月—9 月	・ 2011 年度第 2 四半期中の借入額 44 億円。 ・ 12.57 億円返済。利息支払い 20 万円。	2011 年 7 月	・ ホーム & パーソナルケア事業部担当取締役、子会社より貸付の報告を受ける。
		2011 年 8 月	・ 会計監査人、元会長と面談。
		2011 年 9 月	・ 社内メールにより、事件発覚。

（大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会『調査報告書』、8-14 頁、別紙 2 および別紙 3 より作表）

半期毎にコンピュータ会計処理システムを通じて連結パッケージを受け取っており、パッケージの中の「関連当事者との取引明細表」等に元会長への貸付が記載されていたからである。経理部担当取締役は、元会長が大王製紙グループのために必要な資金として使うのであろうと推測し、大王製紙の役員等に知らせなかった。（『調査報告書』9-10 頁、参照）

会計監査人も、2010 年度の第 1 四半期決算のレビュー中に連結パッケージから元会長への貸付の事実を把握している。しかし、取引の事業上の合理性を確認するための監査手続はとっていない。2010 年 9 月、元会長に貸付をした子会社のうち 1 社を常勤監査役とともに往査しており、その際、貸付担当者から事情を聴取しようと思えばできたが、しなかった。2011 年 5 月 6 日および 2011 年 8 月 3 日に元会長に面談しているが、使途等を問いただすことはしていない。（『調査報告書』10-13 頁、参照）

2010年度末前後に、元会長の父親である顧問、弟である関連事業部担当取締役が元会長への貸付の事実を把握している。両者とも、大王製紙の役員に事実を告げることはしていない。連結子会社の管理は関連事業部の所轄であり、関連事業部は、連結子会社の業務の進捗度や関連法規の遵守状況の監査を実施している。連結子会社が提出する月次実績書には、元会長への貸付の事実や連結子会社株式の取得による弁済の事実が記載されている。しかし、月次実績書を参照する必要はないとされており、閲覧していなかった。（『調査報告書』13-14頁、参照）

監査役会や取締役会は、元会長への貸付の事実を事件が発覚するまで知らなかった。2010年7月以降に開催された監査役会のうち4回において監査法人も出席しているが、貸付に言及していない。取締役会でも、貸付の事実を知る取締役からの貸付に関する言及はなかった。本事件の発覚は、貸付をした連結子会社から関連事業部に寄せられた社内メールを佐光社長に直接報告したことによる。（『調査報告書』11-12頁および別紙4、参照）

2.2 原因分析

『調査報告書』（14-18頁）では、大王製紙グループの成り立ちおよびファミリー企業を通してのグループ支配の現状について述べている。大王製紙の国内連結子会社35社のうち大王製紙自体が50%超の株式を保有するのは3社にすぎず、20%未満である会社が23社にのぼる。井川家のファミリー企業や他の連結子会社と合算して過半数を超えるケースが多い。また、井川家のファミリー企業は、大王製紙の大株主となっている。『調査報告書』は、こうした支配構造故に、社員は会社に対してではなく、井川父子に対する帰属意識を持つと指摘する。さらに、「内部統制制度は、正確かつ無駄なく、法令に従って活動し、業績を上げているかチェックするために、重視され構築されている」が、井川父子をチェックすることは求められていない、とも指摘する。井川父子は、内部統制の枠外にあり、元会長が資金の移動を命ずるとき、子会社取締役は逆らうことができなかったとしている。加えて、井川父子は成功した経営者であったため、彼らには絶対的に服従するという企業風土が根付いていることが、本事件発生の基盤とも指摘している。

2.1で述べたように、本事件は、2010年7月以降、何度か発見できる機会があったにもかかわらず、見逃されてきた。その理由について、『調査報告書』（18-20頁）は、次の3点を挙げている。

① コンプライアンスの取り組み状況

コンプライアンスに係る基本的な制度、ルール、仕組みの整備は出来ており、その見直し、改善も適時になされていた。しかし、大株主であり役員でもある創業家による権限濫用を防止するという観点からは、特段のルール整備や監査は実施されておらず、そのような問題意識も希薄であった。

② 内部統制の取り組み状況

内部統制の不備の根本原因の解明や改善に向けた取り組みは不十分であった。

③ 内部通報制度の運用状況

「企業倫理ホットライン」という内部通報制度はあった。しかし、内部通報は、最終的には社長に内容を報告することになっている。したがって、経営トップの不祥事について現場の従業員が情報を入手しても、通報することは困難であった。

2.3 再発防止の提言

『調査報告書』(22-27 頁)は、再発防止に向けて、次の提言をしている。

- ① 会社は、貸付金の使途解明の努力を続けるとともに、元会長を告訴、告発することも検討すべきである。
- ② 会社は、公正な方法による貸付金の回収の努力をし、被害の回復をはかるべきである。
- ③ 会社は、本件貸付に関与した者、早期発見、防止をなすべき地位にあったのに、その責任を果たさなかった者に対して適切な処分を行うべきである。
- ④ 大王製紙グループに対する井川父子の支配権を薄め、大王製紙のガバナンスを強化するための具体的方策を検討し、実現をはかるべきである。
- ⑤ 内部通報制度、コンプライアンス体制について改善すべきである。
- ⑥ 監査法人に対しても監査方法を改善することを求めるべきである。
- ⑦ 監査役、監査役会が十分に活動できるように体制を整備すべきである。

提言のうち①②③は、会社が関係者による不当な行為により損害を受けた場合には常に実施すべきことである。

④は、大王製紙グループの井川父子を絶対視する特異なガバナンスの改善を求める指摘事項である。『調査報告書』(24 頁)では、「井川父子はグループ全体の実質的経営権、人事権を有しており、顧問、元会長父子は特別の存在とされ、その指示に反対するなど到底出来ない状況にあり、このことが連結子会社の幹部が元会長の貸付の指示に、使途を確かめることもなく盲目的に従っていた」と指摘する。内部統制の枠外で統制を無効化できる絶対的支配者を作ってはならないという点、実質的支配権を確立した経営者が存在する企業では、常に留意しなければならないことである。

⑤は、内部通報制度が機能するには、通報者が通報により不利な取扱いを受けず、保護されることが必要である。社長(2011 年 6 月まで、元会長は社長であった)が報告を受けるのでは、社長の不祥事を従業員が報告しないのは当然である。有効な内部通報制度であるためには、経営者から独立の通報先であるとともに、通報者が保護されることを従業員に周知することが重要である。

⑥について、『調査報告書』(26 頁)は、「監査法人の担当者は、本件貸付について早期に

気付いていたにもかかわらず、会社トップに対する多額の貸付であるのに使途の確認をしなかった点、平成23年期末に残高が残っていたため元会長との面談を求めながらも、その返済期を尋ねるだけで使途を確認せず、また、社外監査役のいる監査役会に報告して、注意を喚起するなどしないで、その後の貸付の繰り返しを防ぐことが出来なかった点には問題がある」と指摘している。

2010年度の期末監査時点で有効であった監査基準委員会報告書第34号（日本公認会計士協会（2006a）第5項）では、関連当事者の監査に係る監査人の責任について、次のように規定している。

「企業が事業活動を行う上では、通常、関連当事者が存在し当該関連当事者と取引を行うことがあると考えられるため、監査人は次のような理由からこのような関連当事者の存在及び関連当事者との取引を適切に識別する必要がある。・・・

(4) 関連当事者との取引は、通常の事業上の合理性以外の事項（例えば、損益の配分や不正）に動機付けられる場合がある。

(5) 関連当事者との重要な取引については、特別な検討を必要とするリスクとなる場合がある。」

また、監査基準委員会報告書第35号（日本公認会計士協会（2006b））では、監査人に「企業の通常の事業活動の範囲を超えた重要な取引、又は企業及び企業環境に関する監査人の理解やその他監査中に入手した情報を考慮すれば通例でないと判断される重要な取引について、事業上の合理性を理解する」（第82項）ように要求している。さらに、「不正を識別した場合、又は不正が存在する可能性があることを示す情報を入手した場合、速やかに、適切なレベルの役職者に報告」（第93項）すること、および「経営者が関与する不正が疑われる場合、監査役等に報告するとともに、必要となる監査手続、その実施の時期及び範囲についても討議する」（第96項）ことも要求している。

本事件における元会長への貸付は通例的でない関連当事者との取引であり、会計監査人は、貸付が事業上の合理性以外の事項により動機付けられていないかどうかを検討する必要がある。取引に事業上の合理性があるかどうか確かめられなかったのであれば、経営者が関与する不正が疑われると考え、監査役等に報告し討議すべきであった。討議の結果、2010年12月頃までに事件が発覚していれば、元会長が現金で返済できる限度内で借入の額を抑えることができたかもしれない。

また、2011年3月期の期末監査において、元会長との取引に事業上の合理性があることを確かめておらず、当該取引の表示が「関連当事者の開示に関する会計基準」等に準拠して行われていることを確かめただけであるとすれば、職業的懐疑心を保持して監査したといえるかどうか疑問が残る。期末監査終了の時点で事件が発覚したとしても、2011年度第2四半期における44億円の貸付は回避できたはずである。

⑦について、『調査報告書』（26 頁）は、次のように述べている。

「社外監査役3名がおり、本件のようなトップの不祥事にはチェック機能を発揮することが期待されていたが、残念ながら社外監査役には本件貸付についての情報が届いていなかった。

経理部、常勤監査役、取締役、監査法人など、社外監査役に適切な情報を届けるべき役割を担う人々が、その役割を果たし、監査役会に問題を報告し、注意を喚起することがなされなければ、社外監査役はその期待に応えることができない。」

確かに、社外監査役への報告体制が整備されなければ、社外監査役は機能を発揮できない。この社外監査役に適切な情報を続ける役割を担う者の例示の中に、監査室はあげられていない。

3 内部監査の位置付け

大王製紙の内部監査について、公表された資料は少ない。『調査報告書』で内部監査に言及しているのは、「関連事業部は連結子会社の業務の進捗度や関連法規の遵守状況の監査が主目的」（8 頁）とするところ、および「常勤監査役の監査業務は監査室や関連事業部等の業務を介して行うことが主」（11 頁）とするところの2箇所のみである。『調査報告書』には、監査室の強化に係わる提言はない。

大王製紙『第100期事業年度 有価証券報告書』（大王製紙（2011a））の「コーポレート・ガバナンスの状況」における内部監査についての記述は、以下の通りである。まず、「コーポレート・ガバナンス体制の概要及び当該体制を選択する理由」の項では、次のようにいう。

「・・・監査役は監査役会で決定した監査計画に基づき、監査室、内部統制の主管部署及び会計監査人と緊密に連携し、業務及び財産の状況、内部統制の整備状況の調査を行い、経営に対するチェック機能の強化・充実を図っています。」

「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」の項では、複数の項目で、内部監査に係わる記述がある。

「⑤ 当該株式会社並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は子会社管理部門として関連事業部を設置し、計画的に子会社に対する業務監査を行い、取締役及び監査役に報告している。

⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、及び使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査室を設けて使用人を配置し、監査役業務の補助を行っている。使用人の任命、

異動等人事権に係る事項の決定には、常勤監査役の事前の同意を得ることとしている。

⑦ 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制

監査役は取締役会に出席し、取締役等から、業務執行の状況、内部監査の結果、その他重要事項の報告を受ける他、重要な決裁書類等の閲覧を行っている。

⑧ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は代表取締役と定期的な会合を持ち、監査に係る事項について意見交換を行うとともに、監査室及び内部統制の主管部署と緊密に連絡し、効果的な監査業務を遂行する。」

「内部監査及び監査役監査の状況」の項では、次のように述べている。

「当社は内部監査部門として監査室及び内部統制部、子会社管理部門として関連事業部を設置し、計画的に法令等の遵守状況、業務の適正性と効率性、資産の保全管理状況等の監査を実施し、監査結果を取締役及び監査役に報告しています。監査役は、監査役監査の実効性を上げるため、監査室等と定期的に会合を持ち、監査計画、実施状況・結果、提言内容などの報告を受け、随時意見の交換を行っています。」

大王製紙が提出した『コーポレート・ガバナンス報告書』（大王製紙（2011c））では、「監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況」の項において、次のように述べている。

「監査役は、監査役監査の実効性を上げるため、内部監査部門と定期的に会合を持ち、監査計画、実施状況・結果、提言内容などの報告を受け、随時意見の交換を行っています。当社は内部監査部門として監査室及び内部統制部、子会社管理部門として関連事業部を設置し、計画的に法令等の遵守状況、業務の適正性と効率性、資産の保全管理状況等の監査を実施し、監査結果を取締役及び監査役に報告しています。」

以上の記述の中に、監査室を所轄する役員や報告ライン、監査室の人数など、内部監査に関する基本的情報は提供されていない。記述から推定できることは、監査室の報告ラインは取締役と監査役であること、連結子会社の監査は関連事業部が担い、監査室は関わっていないこと、監査室も関連事業部も会計監査を主たる対象としてはいないことである。したがって、監査室は、大王製紙本社の業務監査のみを担っていたと推測できる。

内部監査の手法については、次に引用する、「コンプライアンスの監査体制」と題し、大王製紙のホームページに記載された情報が参考になる（大王製紙（2011g））。

「監査体制

法令・倫理に反する事項が無いが、以下の体制にて監査するとともに、効率的かつ精度の高い監査ができるよう随時やり方を見直しています。

・各部署における自己監査、及び部署間での相互監査

チェックリストに基づいて自己監査した後、その結果に基づいて他部署の監査を

受けることで、社内の自浄作用を促しています。

- ・管理部門による監査

自己監査、相互監査がルール通り実施できているか牽制機能を働かせた監査を実施しています。

- ・グループ会社間の相互監査

グループ内の各社において、自己監査及び会社間での相互監査を実施しています。」

コンプライアンス監査のみについての紹介であるが、自己監査や相互監査は、監査主体が監査対象から独立しておらず、「監査」とはいえない。COSO（2009、第34-36項）では、モニタリングを評価者の特性から、自己レビュー（自分自身の作業の評価）、ピアレビュー、管理者レビュー、および第三者レビューに分類している。この分類に即していえば、大王製紙の監査体制は、「自己レビュー」の結果を、「自己レビュー」よりも独立性が高い「ピアレビュー」で裏付け、監査室や関連事業部がさらにその独立性を担保する位置付けである。関連事業部による子会社の監査は、関連事業部が子会社管理責任を持つため監査対象から独立ではなく、「管理者レビュー」になる。監査室の監査のみが第三者レビューであり、監査の概念に入る。

内部統制におけるモニタリングの役割という観点から見れば、企業会計審議会（2011、12頁）にいうように、モニタリングとは「内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス」であり、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリングと業務から独立した視点から実施される独立的評価により実施される。日常的モニタリングと独立的評価の組み合わせは、経営者がそれぞれの組織の状況に応じて適切に定めるものであり、大王製紙のような体制もまたモニタリングの体制として適切な場合もある。ホームページの記述から監査室や関連事業部による監査の内容を推測することはできないが、これらの監査により信頼できる結果を得るには、自己レビューや相互レビューの適切さを裏付けるため、単に記録を閲覧し当事者に質問するだけでなく、客観的な証拠により記録の信頼性を裏付けることが必要である。

監査室は子会社を対象とせず、会計監査も行っていないようにみられる。したがって、本事件に関していえば、本事件の存在を認識できる立場になかった。監査といえるかどうか疑問であるが、関連事業部の監査は、子会社の業務監査を行っている。会計監査を対象としないとはいえ、例えば販売業務の監査や購買業務の監査の中で、現預金の動きを見ていれば、本事件に気が付く可能性もあったであろう。しかし、自己レビューや相互レビューの記録等の監査にとどまり、実際に現預金の動向を見るような手続をとっていなかったならば、本事件に気が付くことはなかったと推察できる。その意味では、『調査報告書』において、原因として内部監査に言及しないことは適切であったように思われる。

4 内部監査の機能要件

本事件のような取締役の違法行為に対応しなければならないのは、他の取締役の行為に対する監督義務を持つ取締役であり、取締役の職務の執行に対する監査義務を持つ監査役である。大王製紙のように、創業一族出身で実質的支配権を持つ社長が君臨している場合においても監査役が監査機能を遂行することができるように、会社法は監査役の半数以上を社外監査役とするように求めている。『調査報告書』では、2で述べた通り、社外監査役が機能しなかった理由を、情報が届かなかったところに求めた。このような情報の提供は、内部監査が貢献できる事項のひとつである。『調査報告書』の提言においても、社外監査役等の機能を支援する内部監査となるように、監査室の強化を指摘すべきであったと考えられる。

例えば、OECD (2004, p.24 (訳書, 55 頁)) では、取締役会の責任のひとつとして、「会社資産の悪用や関係者間取引の悪用を含む、経営者、取締役会メンバー、および株主の潜在的な利益相反の監視および統制」をあげる。そして、注釈において、この機能は「取締役会に直接アクセスできる内部監査機能に委ねられる場合もある」(OECD、2004、p.62 (訳書、101-102 頁)) と述べている。本事件においても、内部監査は、本来、取締役会や監査役会に対し、信頼しうる正確な情報を提供する役割が期待されるべきであろう。本事件の発生を早期に把握し、情報提供できるために、内部監査はどのような要件を満たす必要があったであろうか。以下、満たすべき二つの要件を指摘する。

4.1 内部監査の独立性

3で述べたように、大王製紙の監査室がどこに所属していたかは明らかでない。もし社長直属で社長にしか報告ラインがないのであれば、社長の不祥事は、たとえ把握したとしても、明らかにすることは期待できない。(社) 日本内部監査協会の『内部監査基準』[2] 2では、社長の不祥事も想定し、次のような基準をおいている。

「内部監査は、全般的な経営目標の効果的達成に役立つことを目的として行われるものであるから、内部監査部門は、組織上、原則として、最高経営者に直属し、同時に、取締役会または監査役会もしくは監査委員会への報告経路を確保する。」

内部監査人協会の『内部監査の専門的実施の国際基準』(Institute of Internal Auditors (2011)) でも、監査役会をおくガバナンス構造とは異なる前提のもとではあるが、基準 1100「独立性と客観性」に係る解釈指針において、次のように述べている。

「内部監査部門の責任を有効に果たすのに必要なレベルの独立性を確保するために、内部監査部門長は、最高経営者およびガバナンス機関に対する、直接かつ無制限な報告の機会を有する。これは内部監査部門長が両者に対する2つの報告経路を持つことにより実現でき

る。」

大王製紙の場合、有価証券報告書等の記載によれば、3で述べたように、監査室は常勤監査役の監査を補助する役割を担っており、常勤監査役との連絡は緊密であり、常勤監査役に対する報告ラインはあった。しかし、常勤監査役2名は、いずれも大王製紙出身者であり、井川父子の呪縛は受けていたと見られる。この状況の下で、自らも呪縛を受けているはずの監査室が情報を提供できるためには、少なくとも、社外監査役も出席する監査役会を報告先とする必要がある。できれば、社外監査役のみに対し、報告できるラインを持つことが望ましい。

ニューヨーク証券取引所の『上場会社マニュアル』303A.06および303A.07では、上場会社に、財務諸表のインテグリティ、法令遵守、独立監査人の資格と独立性および内部監査機能と独立監査人の業績に関する監視を行う、独立取締役から構成される監査委員会の設置を義務付け、次の要請をしている。「定期的に、経営者、内部監査人（内部監査機能に責任を持つ他の担当者）、および独立監査人と、個別に会合を持つ」。また、COSO（2011、第355項）でも、原則14「内部へのコミュニケーション」の中で、「取締役会メンバーは、経営者に干渉されることなく、従業員と直接アクセスしなければならない」とし、「内部監査の取締役会へのコミュニケーションは、一般に直接で、経営者による偏向なく、必要に応じて秘密である」という。

『上場会社マニュアル』やCOSO（2011）は、独立取締役が主体で、取締役会がCEO等に対する監督機能を担う米国型のガバナンスを前提としている。監査役会設置会社に置き換えていえば、社外監査役が定期的かつ個別に、経営者、会計監査人および内部監査人と直接にコミュニケーションをとり、取締役の職務執行についての監査に必要な情報を得るようになすべきということになろう。社外監査役は、常勤監査役からの情報提供に依存するだけでなく、関係者から正確な情報を直接入手できなければならない。

単に報告ラインだけでなく、実質的な支配権を有する役員から独立であるには、監査室メンバーの任免等について、当該役員からの独立性を確保する必要がある。『内部監査の専門的实施の国際基準』1110「組織上の独立性」に係る解釈指針では、ガバナンス機関が、次のことを行うように要請している。

「・内部監査基本規程を承認する。

- ・リスク・ベースの内部監査部門の計画を承認する。
- ・内部監査部門の計画やその他の事項に対する遂行状況について内部監査部門長から伝達を受ける。
- ・内部監査部門長の任命や罷免に関する決定を承認する。
- ・不適切な監査範囲や監査資源の制約が存在するか否かについて、最高経営者および内部監査部門長に適切な質問をする。」

大王製紙の場合も、3で『有価証券報告書』から引用した通り、監査室メンバーの「任命、異動等人事権に係る事項の決定には、常勤監査役の事前の同意を得ることとしている」ということではあった。しかし、常勤監査役であって、監査役会ではなかった。少なくとも、社外監査役も係わることができるように、監査役会とすべきであったであろう。また、社外監査役だけとの会合もできるようにしておくことが望ましかった。加えて、監査役会として、任免だけでなく、監査計画等や予算に関与できることが望ましい。

4.2 内部監査の監査範囲

『内部監査基準』[5] 2において、「内部監査の対象範囲には、原則として組織体内のすべての業務活動が網羅される必要」があるとするように、原則として、内部監査の監査範囲に制約があってはならない。大王製紙の監査室の場合、3で述べたように、本社の業務監査のみを担っていたように推察され、子会社監査や会計監査を監査範囲としない結果、本事件のような不祥事に気が付く機会もなかったと考えられる。不祥事に気が付く機会がなければ、独立性の高い内部監査であったとしても、情報を監査役会等に伝達することはできない。本事件のような子会社を活用した不祥事に対応するには、子会社や会計監査も監査範囲に含める必要がある。

会計監査と業務監査は、監査対象による監査の区分である。法定監査である監査役監査や会計監査人監査では、会計監査人の責任との関係上、会計監査と業務監査の明確な区分が必要である。しかし、任意監査として、内部監査は、内部統制等の有効性の評価および改善を主たる任務とする。内部監査では、両者を区別することなく、有効かつ効率的な監査を指向すべきである。

内部監査において、会計監査は、会計業務または会計業務に係るコントロールの監査である。会計業務は各種業務の結果として実施される業務である。例えば、販売業務の結果として売上げが計上されるが、売上計上において、販売業務と会計業務はつながる。そのため、販売業務の監査において、一部の会計業務は対象にする。また、販売業務監査における重点監査対象項目を検討する際には、会計数値を分析し、問題点を探る分析的手続をとることが必要である。業務監査であっても、会計数値と無関係であってはならない。

会計監査の部分について、会計監査人の監査結果を活用することは監査の効率性から見て、必要である。とはいえ、完全に会計監査人の監査結果に依拠し、自らの監査範囲から会計監査の領域を排除してはならない。会計監査人は、財務諸表や内部統制報告書の適正性に関する意見表明の基礎を入手するために必要な範囲で会計監査を実施する。内部監査の観点から、取り上げた監査対象に関する会計監査人の監査が十分な範囲の監査であるかどうか等を判断したうえで、不足があればそれを補い、利用する必要がある。また、会計監査人から、監査結果に関する十分な説明を得る必要もある。大王製紙の『有価証券報告書』では、常勤監査

役と会計監査人および監査室との関係は触れられていたが、会計監査人と監査室との関係に関する説明はない。大王製紙の監査室において、会計監査人との十分な情報交換が行われていれば、本事件を2010年7月時点で把握できた可能性は残る。

3で述べたように、関連事業部による「監査」は、管理者レビューである。内部監査において、関連事業部による「監査」の有効性を確かめる必要はあった。その際、関連事業部は「監査」上の重点対象項目を判断するため、会計数値を活用すべきであると指摘できていれば、関連事業部は、遅くとも2010年7月の時点で、本件を把握できたと考えられる。

内部監査は、会計監査や子会社監査を聖域としてはならず、他の主体が「監査」または管理をしているのであれば、その有効性を評価するようにして、これらの領域の監査に取り組みなければならない。その有効性評価では、試査でよいので、内部監査として実地監査を行い、他の主体の「監査」または管理の有効性評価を裏付ける必要がある。大王製紙の場合、関連事業部による子会社の業務「監査」について、一部の子会社に実地監査を行い、関連事業部の「監査」の有効性を裏付ける必要があったと考えられる。

4.3 『改善報告書』における改善措置

3で述べたように、『調査報告書』では、再発防止策の中に、内部監査に係る提言はなかった。しかし、大王製紙が提出した『訂正内部統制報告書』（大王製紙（2011e））では、本事件および本事件後に指摘された過年度の会計処理の誤り（本事件と関係はない）に関する再発防止策のひとつとして、「監査役監査および内部監査体制の強化」をあげた。そして、強化の具体策を『改善報告書』（大王製紙（2011f）、以下『改善報告書』）において明らかにしている。

『改善報告書』では、「貸付及び回収に対するモニタリングの不備」の項で、関連事業部、経理部および監査役のモニタリングが不備であった点を示した上で、改善措置をあげている（18-20頁）。改善措置の中で、内部監査に関係するところは以下の通りである。

① 関連事業部

関連事業部は子会社の管理全般を管轄し、子会社監査業務は監査部に移管する。

② 経理部

財務および会計の知見を有する社外取締役および常勤監査役を選定し、経理部に対するモニタリングを強化する。管理部門および内部統制部を含む内部監査部門を東京に集約し、緊密に連携できる環境整備を行う。

③ 監査役によるモニタリングの改善及び内部監査機能の強化

常勤監査役を東京本社に常駐させ、管理部門と監査役との連携を更に強化する。監査役に報告すべき重要事項を適時に監査役へ提供するように徹底する。監査役監査の強化の観点から、財務および会計分野に知見を有する、独立役員の要件を満たす常勤監査役候補者を選定

する。専任の監査役の補助使用人を配置するため監査役室を設置する。

4.2で述べたように、関連事業部は管理を行い、その管理を監査部が監査する体制は、望ましい体制である。監査部の監査の内容に関する説明はないが、監査部は、会計監査の領域について、内部監査の視点から監査し、必要に応じ子会社に往査することが必要であろう。また、専任の使用人をおく監査役室と内部監査の連携も、効率的監査の推進の観点から望まれる。

社外取締役および社外監査役が機能するには、彼らに正確な情報が適時に提供される体制を確立する必要がある。4.1で述べたような独立役員のみと経営者、内部監査、会計監査人の個別の会合を検討することも必要であろう。なお、「内部統制部を含む内部監査部門」としており、内部監査の中に内部統制部をおく意向のようであるが、この形態は、本来は望ましくない。内部統制部は、通常、内部統制の構築にも係わる。内部監査は、内部統制の運用状況を監査し、有効性を評価して改善を提案する役割を担う。内部監査部門が自ら構築した内部統制を監査するとすれば、独立性を欠くことになる。

5 おわりに

我が国における内部監査は、社長等のトップに直属しているケースが非常に多い。そのため、実質的支配権を有するトップの不祥事は、内部監査の観点から考える場合、大変悩ましい問題となる。原則論としては、内部監査が社長等に直属し、社長等に貢献することを目的としている場合であっても、貢献すべき社長等は会社の機関としての社長等であり、法令等に準拠して会社の社会的責任を遂行しようとする社長等である。会社は、法令に基づき設立された社会的存在であり、違法行為あるいは反社会的行為を行ってはならない。したがって、社長等が違法行為や反社会的行為を行おうとしているのであれば、内部監査もそれを止めるために貢献しなければならない。とはいえ、社長等に直属する内部監査で、この原則論に従うには、内部監査の社長等のトップからの独立性が必要になる。

本稿では、トップの不祥事の例として大王製紙の元会長による事件を取り上げ、この種の事件の場合にも一定の貢献をすることができる内部監査の要件について考察した。この種の事件に関して内部監査に期待される貢献は、トップに対し監督機能や監査機能を持つ社外取締役や社外監査役に事件に関する正確な情報を適時に伝達することである。4では、そのための内部監査の要件を考察した。4.1で触れたように、社外取締役や社外監査役側が、内部監査から正確な情報を適時に引き出すことができるように、内部監査人と経営者等を交えないで、直接会うことが重要である。しかし、会うルートがあれば、ただちに正確な情報が適時に社外取締役や社外監査役に報告されるようになるわけではない。社外取締役や社外監査役と内部監査人との間で信頼関係を構築することが必要である。そのためには、社外取締役

や社外監査役が内部監査人と直接会い、自分たちが必要とする情報内容を伝えるとともに、トップの不祥事に関する情報を伝えたとしても、内部監査人に不利になる扱いをしないようにすることを明言しなければならない。社外取締役や社外監査役から、積極的に、内部監査、経営者、監査法人等から情報を得る努力をすることが重要である。

引用文献

- 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の改訂について（意見書）』2011年3月30日。
- 産経ニュース「逮捕の井川前会長が『お詫び』」<http://sankei.jp.msn.com/affairs/news/111122/crm11112213110019-n1.htm>（2011年11月22日付）。
- 大王製紙（2011a）『第100期事業年度 有価証券報告書』2011年6月30日。
- （2011b）大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会『調査報告書』<http://www.daio-paper.co.jp/news/2011/pdf/n231020a.pdf>（2011年10月27日付）。
- （2011c）『コーポレート・ガバナンス報告書』<http://www.tse.or.jp/disc/38800/140120111104039869.pdf>（2011年11月4日、最終更新）。
- （2011d）『当社元会長に対する告発に関するお知らせ』<http://www.daio-paper.co.jp/news/2011/pdf/n231121.pdf>（2011年11月21日付）。
- （2011e）『内部統制報告書の訂正報告書』<http://www.daio-paper.co.jp/news/2011/pdf/n231214d.pdf>（2011年12月14日付）。
- （2011f）『改善報告書』<http://www.daio-paper.co.jp/news/2011/pdf/n231229.pdf>（2011年12月29日付）。
- （2011g）「コンプライアンスの監査体制」<http://www.daio-paper.co.jp/csr/basic/compliance/index.html>（2011年12月入手）。
- 日本公認会計士協会（2006a）監査基準委員会報告書第34号『関連当事者の監査』。
- （2006b）監査基準委員会報告書第35号『財務諸表の監査における不正への対応』。
- 日本内部監査協会（2004）『内部監査基準』。
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission（2009）, *Internal Control - Integrated Framework, Guidance on Monitoring Internal Control Systems*, Vol.1, Vol.2, Vol.3, COSO.（八田進二（監訳）『内部統制システム モニタリング・ガイダンス』税務経理協会、2009年）。
- （2011）, *Internal Control - Integrated Framework, Exposure Draft*, COSO.
- Institute of Internal Auditors（2011）, *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, IIA.（日本内部監査協会『専門職の実施の国際フレームワーク』日本内部監査協会、2011年）。
- New York Stock Exchange, *Listed Company Manual*, <http://nysemanual.nyse.com/LCM/Sections/>（2011年12月入手）。
- Organization for Economic Co-operation and Development（2004）, *OECD Principles of Corporate Governance 2004*, OECD.（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム『OECDコーポレート・ガバナンス』明石書店、2006年）。

（2012年1月9日脱稿）

（まつい たかゆき・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授）