

「会計監査と経営管理」

IFRS財団 アジア・オセアニア オフィス アドバイザー しまざき のりあき 島崎 憲明

はじめに

会計関係の仕事は住友商事入社以来だから45年以上になる。入社時の新人研修で最も興味を持てなかった業務の一つが経理であったが、運命のいたずらか、経理担当部署に配属され、この世界との付き合いが始まった。経理業務の本丸、決算・予算・税務などを主たる業務とする本社主計本部主計部主計課で経理マンとしてのスタートを切り、最初の担当業務は公認会計士監査のお世話だった。爾来、国内外での異動や部長、取締役への就任により業務範囲は広がったが経理との縁が切れることなく会社を卒業した。その後もIFRS財団トラスティや会計専門職大学院客員教授、日本公認会計士協会顧問を務めるなど会計との関係は続いている。会社の経理業務を監査・検査するという意味では、20代から40代にかけて、会計監査を手始めに、税務調査や内部監査業務なども経験している。これらの仕事を通して私が一貫して重視してきたことは次の3点である。

- ① 自分でとことん考え抜き、主張すべき点は主張する
- ② 緊張感のある信頼関係を構築する
- ③ 監査や検査の結果を経営管理に生かす

中でも、監査法人や公認会計士からは仕事を通して幾多の事を学んだが、長年の付き合いで気付いたところもある。

監査法人の設立

わが国における監査法人の歴史は1966年の公認会計士法改正に遡ることができる。

上場会社などの大企業に対する監査を個人組織の会計事務所が行うことの限界が指摘されたため、組織的監査体制を実施すべく制度化され、1967年に監査法人第一号として監査法人太田哲三事務所の設置が承認された。翌年には大蔵省が、一定規模以上の会社に係る証券取引法監査は監査法人に限ることが望ましいとの指針を示している。この制度改正の契機となったのが山陽特殊製鋼の経営陣による巨額粉飾決算だといわれている。監査を担当していた公認会計士は経営陣による不正会計を知りつつ適正意見を出していたという。不正会計の手口は、資産の架空計上、負債の簿外処理、架空の子会社に対する

売り上げ計上による利益かさ上げなどで、粉飾金額は資本金の2倍ほどに達した。それ以降、会計不正が発覚すると監査制度を改正するというパターンを繰り返すことになる。入社早々に会計監査のお世話係として、設立された監査法人朝日会計社に部長名で祝電を用意し、実地棚卸立会スケジュールの調整や売掛金等の債権残高照合社内規則の制定などに関与したが、これらの制度化の背景にこの粉飾事件があったのである。さらに、1977年の連結財務諸表開示の制度化にも関係しているというから、この事件が企業会計の開示や監査に与えた影響は空前のものであったといえよう。

会計不祥事

この種の問題が発生すると、経営者の責任と会計監査の質について問われるのが常である。山陽特殊製鋼以降もカネボウ、山一證券、足利銀行、ライブドア、オリンパスなどでの問題は記憶に新しいところであり、ごく最近では東芝が新聞・雑誌紙上を賑わしている。海外ではエンロン、ワールドコム的事件もあった。「不適切会計」、「不正会計」、「粉飾決算」については確たる言葉の定義はないようだが、日本公認会計士協会の「監査・保証実務委員会研究報告第25号」や「監査基準委員会報告書240」での説明、加えて、マスコミなどでの報道を参考にすると次のように整理できる。「不正」には「不当な利益を得るための意図的な行為」という意味があり、「不適切」には「悪意のない会計的ミス」というニュアンスがあり、与える印象はずいぶん違う。「粉飾」は「不正」の一部であるが、不正よりも悪質性を強く感じさせ、強制捜査（調査）の有無が一つの判断基準であるといわれている。本年9月1日の新聞一面では東芝が決算発表を再度延期する旨が報じられていたが、私が目を通した日本経済新聞と朝日新聞とは異なる表現が使われている。前者は「不適切会計」（その後「会計不祥事」に変わる）、後者は「不正会計」といっている。どちらの用語が適切かということをごここで論ずるつもりはないが、言いたいことは、長年にわたり経理の責任者を経験した人ならこの種の経理問題や不祥事に直面する機会が少なからずあったはずということだ。わが身を振り返ってみると、ポジションが上位になればなるほど複雑で難しい経理処理の判断が求められ、一步、対応を誤

ると結果として不適切・不正処理と指摘されかねない問題に直面したことがあった。それは課長職であったニューヨーク駐在時期から帰国後の主計部長時代にかけてであったが、これらの経験は、その後、経理担当取締役、CFOとして会社経営の舵取りをする際に非常に生きたと思っている。経理部門のトップとして大事な基本姿勢は、ブレのない軸足を持ち、自身の頭で考え抜き、場合によっては社外の専門家の意見も聞いてみる、それに尽きるとしている。

最近のことであるが、中堅監査法人主催のセミナーで若手公認会計士から「経理部長や経理担当役員として最も大事だと、常に心していたのは何か」との質問を受けたことがあった。手掛けた事業が全て計画通りに運ぶわけではなく、時には撤退等によって損失処理を余儀なくされることもあったが、「特に悪い話については、適切な会計的処置とタイムリーな開示を一番に考えて対処してきた」と答えた。

具体的な事例に触れながら、会計的課題に取り組むときの基本姿勢や監査法人など専門家との協働、そこからの教訓について考えてみたい。

保守主義会計

～ニューヨーク市地下鉄リハビリテーション事業

現在でもNY地下鉄Bラインでは、「米国住友商事によりオーバーホールされた」というプレートを張った地下鉄400両が運行されている。この事業は1986年から1992年までの間、正に私の米国駐在期間中に取り組んだ事業で、受注額が200億円と、当時としてはかなりの大型事業だった。その頃は商社経営が節目を迎えていて、トレードビジネスに新規の事業活動を加えた経営体に変革し、それをグローバルに展開しようとしていたが、1990年代後半までは苦難の連続であった。このプロジェクトは、従来からのトレードビジネスで培った経験を活かした海外事業ということで、会社の新しい方向性にも合致するものであったが、結果は大赤字で惨憺たるものであった。

後楽園ドームと同規模の土地と工場をニューヨーク州北部、コーニング市に近い町に手当てし、建屋には常時地下鉄25両を運び込んで、25の大きな修理工程を日替わりでシフトしていくという作業ラインを構築した。従業員はピーク時600人、地下鉄の修理と言ってもかの有名な落書きを落す作業に始まり、エアコン、ドア、窓の取り換え、モーターのコイル巻き替えなどほとんどの部品を交換し、新品の車両と同じレベルまでオーバーホールすることで部品は5000点を超えていた。

本格的な製造事業であったが、担当営業の認識は、既存ビジネス延長上の事業であり、リスクは限定的

という甘いものであった。これを前提に経理等アドミの体制を構築したが、最初の決算時期が来ても帳簿が締まらず、財務諸表も出てこないという事態に立ち至った。営業現場優先で、経理の実務処理は後回しになってしまったのが原因だった。仕掛車両への労務費や原材料・部品などのコスト配賦の仕組みができていない、在庫コントロールが杜撰など、混乱を極めていた。監査法人トウシュ・ロスからは、このような状態では米国住友商事の監査ができないと言われた。これは「殺し文句」で、監査を受ける立場にとっては大変重い言葉であるが、その後の対応が大事だった。私は特別チームを組成して現地に張り付き実地棚卸の陣頭指揮をとって在庫残高を確定させ、さらに債権債務の残高を取引先毎に確認して、なんとかB/SとP/Lの作成まで漕ぎ着けることができた。この時に、監査法人のパートナーは問題点の指摘に止まらず、自らが監査チームと共に現場に出向き実践的なサポートをしてくれたが、これがなければ決算も締まらなかったであろう。修理を請負った地下鉄車両400両は修理完了後順次引渡が行われ売上を計上するのだが、修理完了車両への原価配賦をどうするかが議論となった。修理事業は数年間続くものであったが、原価計算如何では売上損益の出方が全く違うということで意見が分かれたのだ。この種の事業は過去に経験がなく、事業の立ち上がりも当初の計画から大幅に遅れていることから、標準原価計算ではなく、実際原価計算の方法をとることにした。この方法だと初めに修理した車両ほど赤字の金額が大きくなるのだが、最初の車両の赤字は請負契約金額の数倍になったのには関係者全員が驚いた。この時、営業部隊からは標準原価（受注時の見積原価）計算を採用すべきとの声が強かったが、監査法人からのアドバイスもあって実際原価計算をとったことにより、結果的に損失の先送りにならずに済んだ。常に保守的な会計処理を考えるべしというのは、入社早々に企業会計原則を勉強して頭に入っていたが、当時上司であった主計課長から実務を通して徹底的にこの思想を叩き込まれたのが、具体的な局面での判断で生きたのだ。今振り返っても会計監査人の指摘は適切であったし、現場に入り込んでのアドバイスは特にありがたかった。お互いに信頼関係があるからこそ、厳しい指摘もできるし、受ける方も聞く耳を持つと思うのである。

時価主義会計

～特金・ファントラの含み損処理

1989年12月29日に日経平均は3万8915円をつけ、91年9月末では企業の保有する特金・ファントラ残高は30兆円まで膨らみ、株価の下落とともに含み損が発生する状況になっていた。然しながら、評価基準として原価法が認められていたため、

企業は将来の株価回復を期待して、解約による損失の実現には躊躇している状況でもあった。住友商事の1991年3月期の有価証券報告書によると、4兆7000億円のB/S規模で、短期・長期信託金として約7000億円の残高が計上されている。ニューヨーク帰国直後の仕事がこの整理であった。1993年3月期末では2300億円、1994年3月期末では500億円強まで圧縮を進めた。海外にいたからこそ、国内での株価急騰や財テクで稼ぐことが異様に見えたのだ。この時の経営陣との議論の中で「株価は今が底でいずれ戻るので整理はもう少し様子を見るべきだ」という意見があった。株価が2万円前後の時の話である。私がニューヨークに赴任した84年6月末の株価は9940円、これが5年半で4倍になり、92年3月ではピーク時の半値に下落しているのだが、財テクにより一時は利益を享受し、株価のピーク時を知っている人には現状を冷静に受け止めることが難しい場合があるということだ。

当時の会計基準は、今思うと誠に不健全な基準であり、特金・ファントラの別勘定処理を認め、評価方法は原価法であったから株価が下がっても含み損の認識が希薄であった。換言すれば損失の簿外処理を認めるようなルールがまかり通っていたのだ。その後基準は見直されるが、「何が真実の損益なのか」ということについて己の判断軸をしっかりと持って事に当たることの重要性をこの時に学んだ。会計帳簿で認識していない多額の含み損の存在を是認するような会計基準はそもそもおかしいという経営センスを持つことが大事だということである。リーマンショック時に言われたような、会計基準が景気や経済に直接影響を与えるとは思わないが、時として、会計基準は単なるモノサシではなく、その在り様が企業経営者の行動に影響を与えることがある。当時のワラント債金利の取扱、特金・ファントラの別勘定処理や原価法、株式のウォッシュセールスなどの日本基準処理が企業行動に影響を与えたように思うのだ。

この事案を担当した会計監査人（代表社員）の指摘は立派だったと今でも敬服しており、互いに現役を辞めた後も、再会した際にはこの処理の話で盛り上がる。日本の会計基準がどうであるかは別として、会社の資産が毀損して含み損を抱える状態になっているのになんらの処置もしないことを疑問に思うべきで、これを正すことを最優先すべきであるとの指摘であった。会計監査人が会計基準に沿った意見を述べることはごく当然のことであるが、それを越えて批判的な立場から発言することは余程の信念がなくては難しく、なかなかできないことなのである。

内部牽制の綻び

～銅地金不正取引

私の経理マン人生で最も衝撃的な事件は部長に就任して3年が経ち、不動産バブルや財テクの後始末を終え、決算数値も巡航速度の水準に回復しつつあった1996年6月5日に発覚した。10年も前から営業担当部長が会社の許可を得ずに取引を行い巨額の実現損と簿外のポジションを隠し持っていたのだ。本人の告白があった後一週間かけて実態把握の調査を行い6月13日に公表した。この時点での損失は18億米ドル（1900億円）程度と推定され、当3月期の決算には反映していないことも発表した。すでに決算公表を終え、株主総会の招集通知を発送した後に事態判明したこともあり、会社としては本件を後発事象ととらえ、適時開示の後は翌期決算で処理することでよかろうと考えていた。ところが監査法人の意見は、事態の重要性に鑑み、本件の予想損失を前期（1996年3月期）の決算に反映すべきというもので、要は、決算と株主総会の招集をやり直す、株主総会日も先に延ばして対応して欲しいというものだった。監査法人と会社幹部を交えた打合せは平行線の議論が延々と続いた。夕刻に始めた会議が深夜0時を回ったころだったろうか、ある案に思い至ったのだ。それは、公表済の損益計算書は変更せずに、定時株主総会において予想される損失に備えるため、利益処分により別途積立金を取り崩して特定損失積立金を計上するというものであった。翌日、著名な会社法学者の意見をもらったが、教授曰く、「利益処分で特定損失積立金を積み立て、翌期の損失に備えることは妥当な処理である。決算をやり直す必要はなく後発事象として注記すればよい」というもので、期待通りのコメントだった。今では、会社法と金商法監査のタイミングギャップから生ずるこの種の問題については取扱いが明確化されている。

当初1,900億円程度と予測していた損失が2,852億円まで膨らんだ。連結純利益が200億円から300億円の会社にとって10年分の利益に相当する損失であり、株主資本7,100億円の40%を毀損する損失額は会社の屋台骨を揺るがしかねないものだった。早期に整理を済ますということで、保有株式や固定資産など売れる資産はすべて売る方針で臨んだ。この時は、損失穴埋めの利益確保もさることながら、資産のキャッシュ化・流動性の確保がより大事だった。

この不祥事からは多くのことを学んだが、早急に対応したことは次のようなことであった。

- ① 住友の事業精神に立ち戻り、経営理念等の役員への徹底
- ② 内部統制、リスクマネジメント体制の見直しと強化

- ③ 予算制度などが業績至上主義になっていないか見直す
- ④ バックオフィス機能の強化
- ⑤ ポジション取引担当者のローテーションルールの見直し

この不祥事で学んだことは、完璧を期して構築したリスク管理体制にも綻びがあること、不祥事が発覚した後のタイムリーな情報開示の重要性である。この種の不祥事が発生した後で常に議論になるのは、内部牽制の要である経理部署でなぜ気付かなかったのか、何か不祥事の予兆を感じなかったのかということである。不自然な資金の流れやドキュメンテーションなどなど、後付けの指摘や講釈はいくらでもできるが、重要なことは、現在進行形の状況下で何故気付かなかったのかということである。それは、会計監査人に求められる「職業的懐疑心」を持つことであり、我われが社内ですべて「リスクセンスを磨く」ことに通ずることなのである。内部統制や内部牽制、リスクマネジメントが制度としての仕組み作りが完璧であっても、それらを日々実行する人材が十分に機能していなくては「仏をつかって魂入れず」になってしまうということである。企業経理や会計監査において不正を発見し、不適切な処理を指摘するために必要とされる「職業的懐疑心」や「リスクセンス」をもてる会計人材をいかにして育てるかが制度の実効性を上げるためには欠くことができない。

監査・検査の結果を経営管理に活かす

私は20代から30代にかけて10年間ほど税務業務を担当したが、最初の税務調査で来社した調査官のトップから税法の手ほどきを受けたことがあった。毎日一時間程のレッスンが一か月続いた。最初の講義で先生曰く、「島崎さん、税務調査というのは、会社の確定申告内容を確認するために行なうもので、その結果申告漏れが発見され追加納税となる場合もある。これは会社の申告漏れが原因なのだからやむを得ません。結果を素直に受け止め再発防止に務めることが肝要です。国税職員の中でも優秀な調査官が行う調査を、国のお金で会社をチェックしてくれるとポジティブに受け止めて、これを会社の内部管理に積極的に生かすべきです」ということだった。このアドバイスは会計監査にもいえることで、後の会計監査結果を会社の経営管理に生かすことにつながっている。ニューヨークに赴任して会計監査の責任者になってからのことであるが、会計監査の結果気付いた点を細かなことも含めて監査法人から報告してもらい、会社側からはCFOも出席して意見交換することを慣例化した。マネジメント・レターには問題点を詳しく書いてもらい、気付きの機会にしたのだ。東京に戻って経理担当役員、CFOに

就いてからは次のことを実行した。子会社や重要な持分法会社の監査結果については、監査報告書に加えて、詳細なマネジメント・レターの提出を求め、住友商事本体の監査結果については、課題や改善点を整理して監査役会と取締役会に報告することにした。取締役会に先立って執行役員中心の経営会議では、監査での指摘事項について営業部署等と具体的な改善策を確認した。この繰り返しが、内部統制を含む経営管理体制の質的向上に少なからず役立ったと思うのである。

アクセラとブレーキ

日本企業のほとんどは、企業会計人を新卒社員から自前で育成してきたが、近年その傾向に変化が見られる。自社での一からの養成に加え、公認会計士資格保有者や高度な会計スキルを持つ会計人材のキャリア採用や会計大学院卒業生の採用などの変化である。これは企業活動の国際的拡がりや、高度な会計知識と経験を必要とする複雑な事業が増えてきたことが背景にある。

企業会計人（会計のみならず財務やリスクマネジメント業務も含まれる）に求められる会計リテラシーを、私は次の4段階に整理している。

- ① 第一は、月次、四半期、通期の財務諸表作成など日々の経理実務を行う上で求められる基本的な会計・税務知識。
- ② 第二は、会社法・金融商品取引法上の開示、会計監査対応、内部統制に必要となる高度な会計知識。
- ③ 第三は、事業経営の成果や問題点などを財務諸表から読み解き、処方箋を考える力。
- ④ 第四は、経営資源の最適配分と適切なリスクマネジメントにより、企業の持続的成長を促す事業計画を策定し、PDCAサイクルを確実に回していく力。

である。

本年5月13日付けで東京証券取引所から「コーポレートガバナンス・コード」が公表され、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に主眼を置き、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則が掲げられている。会社の成長を促す取り組みに企業会計人がいかに関与するかについては、正に、上述した④レベルの会計的機能をいかにして発揮するかであり、財務諸表を作成し開示するための会計的リテラシーから、より企業経営の根幹的業務への関与が求められるのである。また、会計監査人には企業が手掛ける事業や新たに挑戦するビジネスへの理解を深めることが必要であり、事業や経営について企業の経営幹部としっかりとした対話ができるだけの素養と見識が求められる。そのために企業会計人には企業内関係者との間において、会

計監査人には企業の経営幹部等関係者との間に「緊張感のある信頼関係」を構築して、企業の経営管理において「アクセルとブレーキ」役、一見すると相矛盾する「成長を促し、牽制を支える」役割が期待されている。

以 上

しまぎ のりあき
島崎 憲明

略歴

1969年住友商事入社、米国住友商事、主計部長を経て1998年取締役就任、2005年から2009年まで代表取締役副社長、2013年まで特別顧問。2009年から2013年までIFRS財団トラスティ。これまでに日本経団連で資本市場部会長、企業会計部会長を、金融庁で企業会計審議会委員、金融審議会委員・部会長代理、財務会計基準機構で評議員・理事などを務める。現在は金融庁政策評価有識者会議委員、日本証券業協会副会長自主規制会議議長、IFRS財団アジアオセアニアオフィスアドバイザー、日本公認会計士協会顧問、XBRL Japan会長のほか、企業の社外取締役、経営諮問会議外部委員、関西大学会計専門職大学院客員教授などを務める。