

# 宝島

Business Wonderland

オフィスを蝕む  
「内部統制」という妖怪

# 12

no.665  
2007 DEC.  
特別定価 630円

「ニッポン黄金時代の幕開け」に何が起こっていたのか

## 昭和30年代の教え

内田 樹「再生を求め日本は昭和に回帰する」  
松下電器・神戸製鋼元副社長「昭和の企業戦士たち」  
こだま・ブルーバード・フジテレビ「開発&開局秘話」

Monthly Opinion

田原総一郎  
福田外交の「老獪」

ヤメ検弁護士「反転」田中森一  
福田政権下の「国策捜査」

「年収崩壊」森永卓郎の警告  
企業が社員を「殺す」時代

元産業再生機構COO 富山和彦  
日本人よ「鎖国モード」から脱せよ!

山崎 元 サブプライム問題の真実  
「米不動産バブル崩壊」日本への「深刻度」



1959  
日産ダットサン  
ブルーバード

映画「ALWAYS 続・三丁目の夕日」公開!

宝島MONO

CEATEC総力取材「メイドインジャパンの実力」  
次世代レコーダー「4倍記録」の衝撃  
「顔認識機能」で選ぶ最新デジカメ

東京モーターショー開幕! ベールを脱いだ日産GT-R



2007  
日産GT-R

## 「日本のクルマ」復権に賭ける!

法令順守、情報保護、日本版SOX法……

「健全な企業作り」の名の下、  
ビジネス現場に蔓延する「疲弊」

# 「内部統制」が オフィスを蝕む!

迫り来る翌春からの「日本版SOX法」。健全な会社を実現するため、企業はますます内部統制に力を注ぐようになっている。ルールは増殖し、しわ寄せは社員に向かい、本来の業務を侵食してゆく……。強化される内部統制から生ずる様々な歪み。今、オフィスは悲鳴を上げている。何のための管理強化か？そしてその問題点はいったいどのようなところにあるのだろうか？

## 自らをすり減らす 悲しき企業人たち

木曜の朝6時、ある準大手証券営業統括部の黒澤部長（45歳・仮名）は、デスクでPC画面に目を走らせていた。そこに

あるのは、昨日部下たちが受発信した全メール。資産運用に関わる情報を取り扱う部署だけに、もちろんメールのやりとりにも詳細な規則が定められているし、プライベート利用などは論外だ。「そのうえで、さらに何をチェックしろというんだか」

黒澤部長はため息混じりになる。なにしろ1日分でも数百通。もともと朝の早い職場なのに、さらに1時間も前倒しで出社だ。さらに1時間も前倒しで出社だ。週の後半ともなれば、朝からあくび混じり。ただ確かに、メールなどでやりとりすべきではないものも必ず何通かはみつかるのだから、やはりチェックが必要なのは間違いない。

「部長、おはようございます」  
「いつもお早いですね」……

ほとんどのメール確認を終える頃になると、ようやく部下たちが出社してくる。

「情報漏洩の大打撃や、内部のナアナア体質からの不祥事で会

社が潰れるよりはマシか……」  
そう自分を納得させてはいるが、最近では心から週末が待ち遠しいし、月曜日の朝にベッドから離れるのが億劫になってきている。本当に日本の会社はこれでいいのだろうか？

## 会社を守るための 内部統制が社員を壊す

企業の目的は利潤追求。ただ、より大きなリターンを求めるためには、そこに発生するリスクを十分管理しなければならぬのは当然のことだ。

財務管理、情報管理、品質管理……結局、これまでの日本企業はこれらのリスクを放置しすぎてきた。その結果なにが起こったか。名門企業から新興ベンチャーまでの、ここ数年の間の不祥事発覚、企業崩壊などだ。

対策として新会社法に代表される法的な整備が進むなか、当の企業は強権を發動して内部統制に邁進し状況を乗り越えようとしている。罰金数億円規模の日本版SOX法施行も来年に迫る。しかし、結局そのしわ寄せを食うのは社員。あげくには、心身を病むところまで追いつめられてしまう事例も数多い。

# 目的を知らず、ただ形を真似るのみで 迷走する日本企業の内部統制

一昨年発覚したカネボウの粉飾決算や、関係した中央青山監査法人へ業務停止命令、ライブドアショックが、今日の内部統制の整備を重要視する流れを作った。

左の表を見て欲しい。ここ数年間に次々に明らかになった企業不祥事は、業種・業界を超えて日本企業すべてを直撃した。ところがこれらの事件も、企業自体に自浄能力さえあれば、十分防止できた可能性も大きい。とはいえ、そのためのコスト、

## ■最近の企業不祥事一覧

- ・カネボウ「売上の過大計上、経費の過少計上など巨額粉飾」(2005年4月)
- ・ヒューザー「耐震計算書を偽装、欠陥マンションの販売」(2005年11月)
- ・みずほ証券「男性担当者によるジェイコム株大量誤発注」(2005年12月)
- ・ライブドア「証券取引法違反(有価証券報告書の虚偽記載)」(2006年1月)
- ・日本経済新聞社「男性社員によるインサイダー取引事件」(2006年2月)
- ・アイフル「悪質な貸し付け・強引な取り立てなどの違法行為」(2006年4月)
- ・損害保険ジャパン「保険金の不当な不払いや違法な勧誘」(2006年5月)
- ・レオパレス「深山祐助(前)社長による会社資金の私的流用」(2006年5月)
- ・シンドラ「公営住宅のエレベーターで高校2年男子圧死」(2006年6月)
- ・KDDI「ISPサービスDIONの顧客情報約400万件が流出」(2006年6月)
- ・日本テレコム「法人顧客情報152人分がWinny経由で流出」(2006年7月)
- ・パロマ工業「瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒事故」(2006年10月)
- ・不二家「消費期限切れの材料使用による洋菓子製造」(2007年1月)
- ・東京電力「原子力発電所定期検査に関するデータの改ざん」(2007年1月)
- ・コムス「虚偽申請による介護報酬の不正請求」(2007年6月)

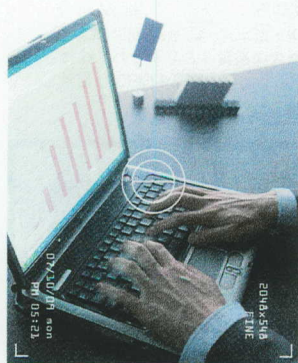
特に日本経済の明日をなう新興ベンチャーの疲弊度は軽くない。担当者、システム、コンサル費と、ファブレスメーカーのJ社などのように利益の10%以上を持っていかれる例もあり、これは直接R&D費に影響する。もちろん、内部統制の重要性は日本に限らない。世界でもっとも信頼性のあると思われるアメリカでも、エンロンやワールドコムなど、会計不信を引き起こす大事件が起こった。その不信感はマーケットを直撃し、

世界経済大破綻への引きがねになりかねないと思われた。政府の対応は早かった。信用を取り戻すための法整備が迅速に進められ、恐慌一歩手前だった企業側もまた速やかに従ったため、ようやく危機を回避できたのだ。結局、日本はそのアメリカの内部統制策をその場しのぎ的に直輸入しただけ

のかもしれない。しかも問題は「企業側の危機感」と「法整備側の危機感」に大きな隔たりがあること。たとえば、企業側は新たな内部統制の目的を理解しないまま、とにかく法律に従ってすべての不祥事を根絶することだけに血道をあげている。結果、社員に過大な統制のシステムを押しつけるだけでなく、実際にその役割を担う部署も終わりのみえない統制地獄に疲労困憊。さらには企業自身さえ、効率性アップによる収益力の向上とは相容れない、内部統制にばかり目を向けたがための「統制減収」「統制減益」の恐れさえ見えてきているほど。本末転倒である。

## 意味も目的も分からず 制度を現場に押しつける

もちろん本場の内部統制はこれとは別物だ。日本においてはこれまで慣習や倫理のうえに立ち、微妙なバランスのもとに危機管理が行なわれてきた。しかしその人間性信頼に基づいたシステムはもはや耐久年数切れ。代わって登場してきたのが、決めごとを



運用する側、管理する側ともに、内部統制の本質をしらない。それが現実だ

## ■内部統制強化の背景



文書化し、その管理実践によって企業の信頼性を保全するという、ビジネスライクな内部統制システムだった。しかし、現状はただだ現場の混乱を引き起こすだけ、それどころか生産性の低下を招くというデメリットさえ出てきている。それでは内部統制など絵に描いた餅、しかも毒まんじゅうでしかない。

内部統制に詳しい日本マネジメント総合研究所理事長の戸村智憲氏はいう。「これは、運用する側、管理する側ともに、内部統制の本質を周知させていないからです。それどころか、そこを理解する人間が経営陣にもいなければ、現場の上司にもいない。だから、形だけを押しつけてしまうことで、押しつけられた方は従うしかなく、圧迫感を感じる。次から次へと内部統制の新たな形式だけが雨後のたけのこのように出てきて、内部統制の思考停止に陥っている。それこそいまビジネスの現場で起こっている内部統制パニックです」

現実には本来の内部統制を理解しているのは、経営陣でも現場でもなく、ミドルクラスのほんの一部だというのが、内部統制プロジェクトチームなどを作っている、システムの整備にやっきになるばかりで、現場で実際に運用する社員への周知の努力を怠る。それによって、本来の目的を離れ「内部統制はやっかいもの」という状況を作り出しているのが現状なのだ。

# いちいち必要な許可と決済の嵐 内部統制強化で現場は大混乱!

## 名簿は鍵のかかる キャビネットと管理

突然吹き上がった内部統制の嵐に、もつとも痛めつけられている部署は営業部門だろう。

提案戦略づくりのために、顧客リストの保管されたキャビネットの鍵を上司から借りる。それが大手日用品メーカー営業の尾上氏（38歳・仮名）の日常だ。顧客リストを自分で保管することが禁止されているのである。もちろん、コピーを取ることは許されない。自宅に持ち帰

ることなどもつてのほか。それほどばかりか中座してトイレに行く際にも、いちいちキャビネットに戻し、トイレから戻ると、また上司から鍵を借りるという決まりだ。

「たしかに面倒くさいですよ。でも客先企業の、担当者名、携帯番号、メールアドレスなど、私的な情報も含まれていますから、厳重に保管することは仕方がないですね。」

それはまだいい。「文書化できなかったかしりませんが、そんなことが全部『顧客情報管理規

定』とかいって、麗々しくボードに印刷されてキャビネットに貼り付けてあるんです。なんだか悲しくなりますね」

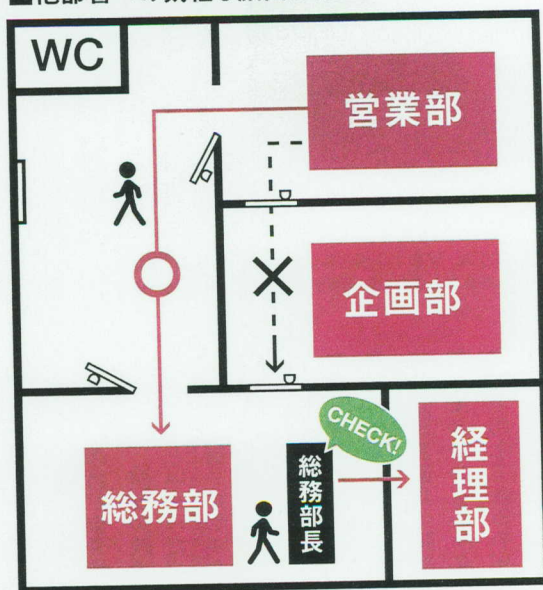
## 社内の他部署に行くだけで いちいち許可が必要

澤出氏（40歳・仮名）が勤める電機メーカーでは、出社時、退社時ばかりか社屋の出入り1回ごとに、セキュリティチェックが義務づけられている。持ち物をすべて警備員に渡してX線検査機でチェック。丸腰になった社員本人は金属探知機のゲートを通る。USBメモリや私物パソコンの持ち込みは当然禁止だ。

「毎日の儀式のようなものだから慣れてしまいました。ただ、携帯電話もカメラが付いているものしか持ち込めないんです。いまやカメラなしの新機種はほとんどないですから、古くてダサイ機種を使い続けています。もつとも、業務時間に私物のケータイなんか用はないだろう、といわれてしまえばそれまでなんですけどね」

この企業では、部署ごとの入室には電子キーが使われている。ただし、社内のどこにでも

## ■他部署への気軽な顔出しもNG



営業が総務に行く場合、いったん外に出てから、行かなければならない。部をまたがった移動は禁止。また、経理に行くには総務部長の承認が必要である。

行けるわけではない。他の部署に用事がある場合には、その度ごとに上司に報告のうえ、アクセス権限を設定してもらう。あらかじめ許可を受けた部署以外のドアは一切開かないのだ。

「他部署の同僚との雑談や情報交換の機会が減りました。なんでもない雑談からアイデアが出たり、有益な情報がもたらえたりすることがあったんですが、食堂などの共用スペース以外ではもうそんなこともないですね」

しかもオフィスに入るときだけでなく、なんと出る場合にも電子キーをかざさなければドアは開かない。誰かがドアを開けた際に一緒に滑り込んだりした

## たとえ一円の間違いで ごまかしは一発解雇

もちろん、統制が一番厳しいのは財務関連。企業経営の中核を担う会計セクションはもとより、小売業などでは日々の売上に関わる部門にまで、厳格な内部統制のルールが適用される。

大手スーパーチェーンのレジマネージャーである岩上氏（34歳・仮名）は最近疲れ切っている。几帳面さと人望を評価され、パート社員のまとめ役であ

## ■社内管理強化の弊害

- ・内部統制部署の新設および要員拡大に伴い、他部門から大量の要員シフトが行われ、他の部署が弱体化。(保険会社勤務)
- ・コンプライアンスミーティングを毎週1回実施する。そのために本来の業務が中断されることもある。(メーカー勤務)
- ・社外送信のメールの添付資料はすべて暗号対応が必要。送信手続が手間となっている。(大手銀行勤務)
- ・監査では受発信メールの内容がチェックされる。どうでもいい内容までチェックの必要があるのか疑問。(証券会社勤務)
- ・登録番号以外へFAX送信するには上司に許可をもらう。上司不在のとき、急ぐときには非常に面倒くさい。(アパレルメーカー勤務)
- ・安全管理についての研修を毎週2回実施。それに割かれる時間が多くなり、営業活動が手薄になる。(大手ゼネコン勤務)
- ・PCで行った作業がすべて追跡できるよう記録されている。私的利用、情報漏洩防止とはいえ必要があるのか疑問。(ソフト会社勤務)
- ・PCで使っているソフト、駄目なソフトが管理される。自分の好きなようにならず、個人の効率面ではマイナス。(ソフトメーカー勤務)
- ・安全衛生管理の徹底のため、現場に何度も責任者が足を運びチェックする。それにより作業が中断されることもある。(設備工事会社勤務)
- ・使用済みの紙をメモに利用することがあったが、情報漏洩を恐れて一切禁止。紙の無駄遣いではないか。(スーパー勤務)

るレジマネージャーになって5年。ところが最近、特にストレスがたまるようになってきた。「抜き打ちチェックがとてもしくなくなったんです」

このスパーでは、本社から通称「公安」と呼ばれる監査部員が視察に来る。一般客に混じって私服のまま店内を巡回しているため、社員には「公安」の所在は一切分からない。

最近ある店舗で、レジに実際にある金額とデータ上の金額が合わず、レジ担当のパート社員が自分の小銭を入れて金額を合わせるという事件が起きた。本来なら金額の過不足について報告義務があるのだが、原因調査の手間と面倒さから、思わずやってしまったのだという。

それが監査部員に見えられたのだ。下された処分は、レジ担当者、レジ管理責任者であるレジマネージャーの2名が即時に解雇されるという厳しいもの



だった。この事件と処分の顛末が本部からの全店宛てメールで報告され、岩上氏は頭を抱えてしまったのだ。

「もちろん、最前線の現場でお客様さまからいただく金銭を直接扱っているのが私たち。1円であつても金銭の改竄はいけないという認識は常に持っています。またパート社員にもそういう意識を徹底するよう、日頃から注意しています」

ところがレジ係が1円でも金額を不正操作してしまつたら、自分まで一発解雇！——そう考えると岩上氏は常にレジが気になつて仕方なくなつたという。これまでみてきた例は、すべて業務運営の側からは理由のある管理であるといえるだろう。ところが、それをやりすぎることで、ここにもみるように現場での仕事の能力が急低下してしまうという逆効果が生まれているのが現実なのだ。

## いまは過渡期の混沌 あと3〜5年で混乱も消える

「難しく考えすぎなのです。業務の流れやリスク等を文書化したり、内部統制対応のIT技術利用……要は、従来の売上・利益アップの手法に、リスク管理手法を追加するに過ぎないのですから」

こう解説するのは前出の戸村智憲氏。内部統制先進国アメリカの現場を知る氏は、現状を次のように分析する。

内部統制システムは、米国のトレッドウェイ委員会が中心になつた「内部統制の統合的枠組み」に原型がある。これは「業務の有効性・効率性」「財務報告の信頼性」「法的遵守」の3つの目的を横軸、「統制環境」「リスクの評価と対



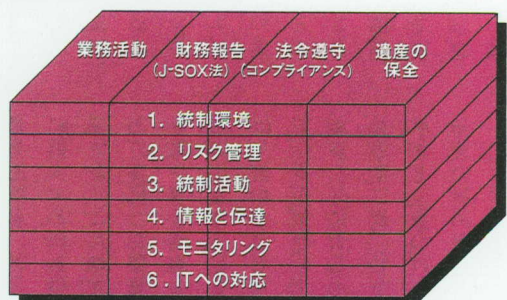
戸村智憲（とむら・ともりのり）  
早大卒米MBA修了。SOX法・内部統制のスペシャリスト資格の公認不正検査士(CFE)を取得。

応」「統制活動」「情報の伝達」「モニタリング」の5つの基本要素を縦軸に構成され、アメリカのSOX法へと結実した。

J-SOX法とは日本でその一部を取り出し法令化したもの。目標を「財務報告の信頼性」に絞り、縦軸に「ITへの対応」を加えて再構成している。たとえば、申請書への承認印1つも承認という統制行為だという意識のもとに、特にITなどに特徴的である「重要情報の改竄阻止によって、最終的には企業の存続を危うくするような企業不祥事や不正行為を防ぐ」——つまり、いまは窮屈に思える1つひとつの「縛り」が、自然に現場社員の潔白を守る防波堤の役割を果たすこととなつていくことを意図している。

現状ではJ-SOX法にばかり目がいくが、このように実

### ■日本版COSOモデル



©2007. Tomonori Tomura  
日本版COSOモデルとは内部統制の基本経営モデルである。内部統制の目的4つと基本的構成要素6つで構築・運営されている

際は内部統制は決して財務に限ったことばかりではない。「いまや一部の大手企業では、経理関連だけではなく人事部にまで内部統制教育がおこなわれるようになりました。これは、「研修を全社展開すべきだ」と人事部が気づけば、あとは加速がきます。恐らく上場企業とその子会社を中心に、首都圏ではあと3年、地方でも5年以内はこの種の内部統制が企業全体に浸透し、混乱も落ち着くと見えています」  
我慢は3年程度。「あの頃は大変だったなあ」と笑って話せる日が来るのだろうか。