

三菱UFJビジネススクエア

平成4年2月3日第三種郵便物認可
平成20年6月1日発行（毎月1日発行）通巻222号

SQUET

スケット

June 2008

6



特集

中小企業にとっての 内部統制



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

中堅・中小企業でも平易にできる 内部統制システム構築の手順

内部統制システムは重要になるばかりではない。上手に構築すれば、デメリットよりもメリットが大きい。
中堅・中小企業が導入する場合の、システム構築のポイントとは何か。

リベシオ 代表取締役

萩原睦幸



**目的は不正を未然に防止する
仕組みを構築すること**

内部統制の目的は、社内の不正やミスを未然に防止することに尽きる。そのためさまさまな仕組みを構築し、それを効果的に運用したり、モニタリングすることで不正を防止する。

具体的にどんな基準でどんな仕組みをつくるのか。二〇〇六年二月に金融庁から「実施基準」なるものが発表された。しかし、これは仕組みの大枠を示したもので、そのとおりにつくらなければならぬというものではない。

そうはいつても、一定の基準は押さえておく必要がある。金融庁の実施基準がよくわからないという企業のため

に、私が長年の経験をもとに導き出した一々のステップを、一例として紹介する。

ステップ1

現状調査とトップのコミットメント

内部統制の仕組みをつくる際、最初にしなければならぬのは、自分たちの会社がどんな会社で、何を売り物にし、どんなやり方で仕事を行っているのかをきちんと整理し、把握することである。そうやって整理したなかから、どこにどんな問題が発生しそうなのかを想定し、防止策を講じることになる。この現状調査では、過去の不祥事などを洗い出し、その原因をあらためて究明することも必要だ。

また、内部統制は経営トップの強いリーダーシップのもとで実施されないといけない。その効力を十分に発揮することはできない。その意味で、トップは内部統制を企業統治の一環ととらえるべきである。そのうえで、どんな方針で内部統制を実施するのか、企業経営にどう役立っていくのか、どれほどの決意で臨むのかといったことを、明確な形で社内に表明し、周知徹底する。

ステップ2

実施基準の自社なりの解釈

前述したように、実施基準のとおり

につくる必要はない。大事なのは、個々の企業の実情に即した不正防止策を構築することである。逆にいえば、その企業の実情をどれだけ反映したかが、効果的な仕組みになるかどうかの分かれ目にもなる。

実際にはどうするか。まずは、金融庁が示した実施基準に従って大まかな仕組みを想定してみることを勧める。一度その作業をやっておけば、「この部分は当社には必要ない」「ここは、当社の実情と乖離しているが、少し修正すれば使えそうだ」といったことが見えてくる。それを何度か繰り返すことで、自社なりの実施手順や仕組みが浮かび上がってくるはずだ。可能であれば、この作業には経営幹部だけでなく、多くの社員を参加させてほしい。内部統制の実施に向け、社員のモチベーションが高まるはずだ。

ステップ3

全体像の構築

個別のシステムを下から積み上げていくのではなく、全体像をどうするか、経営者とそのイメージをまず固め、そこから下におろしていくかたちをとる。そうしないと、全体との位置づけがあいまいになり、バラバラなシステムの寄せ集めになってしまう。

ITシステムの現場では、通常、シ

システム全体のフローチャートを描き、その中身をブレイクダウンするかたちで個々のシステムを構築していく。内部統制の仕組みをつくる際も、このフローチャートづくりが最も重要で、その出来具合によって内部統制の成否が決まるといっても過言ではない。

図1に、内部統制システムを文書化する際の構成例を示した。まずは、全体の概要を述べたマニュアルを最上位に置く。文書化するにあたっては、一文書の分量や体裁などを決め、図解なども用いてできるだけ読みやすく、シンプルなものに仕上げる。

ステップ4 リスクアセスメント

リスクアセスメントとは、日常の業務を行ううえで不正やミスにつながりそうな問題点がどこにあるのかを正確に判定し、防止策につなげることである。顕在化したリスクが企業の存在を脅かすほど重大なものかどうか、その見極めが最大のポイントだ。ここが甘くなると、思いもかけないことで会社が破綻してしまうといった事態を招きかねない。

リスク評価は一般に「発生頻度」と「影響度」を掛け合わせた数値によって決まる。その数値が大きいほどリスクが高い。通常の業務でも、取引が集

中する期末などにはうっかりミスも含めてミスが起こりやすく、リスク評価も高くなる。

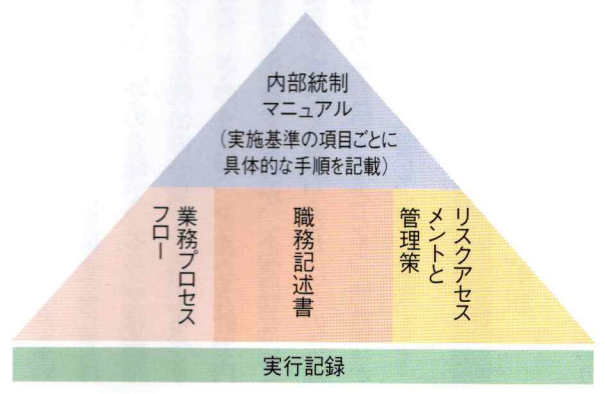
ステップ5 内部統制手段の設定

リスクアセスメントを受けて具体的な不正防止策を設定するのが、このステップ。ただし、すべてのリスクを対象に防止策を施す必要はない。優先順位を決め、顕在化したら重大な被害をもたらされそうなものについて、重点的に力を入れる。そうすることで余分なコストや労力が省ける。仕組みそのものが重くなって活用しにくくなるのを防ぐこともできる。優先順位の見極めと、力の配分の仕方が重要だ。

防止策はできるだけ簡素なものにして、運用しやすくする。たとえば、出張費の不正計上を防止するために複数の上司から承認を得ないと仮払いが受けられないというようなルールにしてしまうと、その煩わしさゆえに業務そのものに支障が生じることもある。これでは逆効果だ。

曖昧さを排除するののひとつの方法だ。たとえば、売り上げを計上するのは、口頭で注文があったときでいいのか、正式な注文書を受領したときに限定するのか。これを決めるだけでもミスや不正がある程度防止できる。曖昧

図1 内部統制システムの文書構成(例)



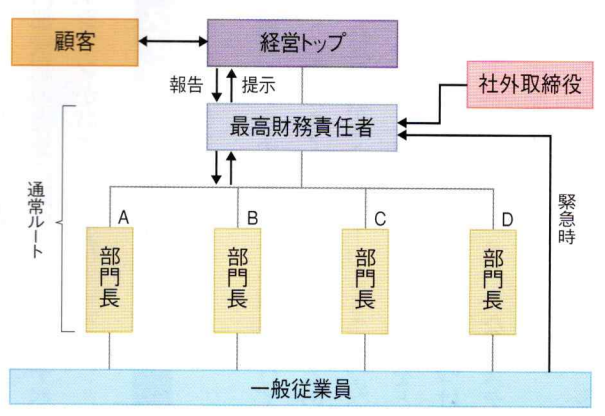
さを排除できれば、それは業務の改革そのものになる。

ステップ6 情報伝達経路の確認

情報の漏洩が不正や犯罪の温床になるケースが増えている。個人情報保護法との兼ね合いも含めて情報の伝達経路を見直し、重要な情報が外部に漏れない仕組みをつくる必要がある。

とくに注意しなければならないのは、パソコンを介した情報の漏洩である。ファイル交換ソフトによる漏洩、ハッカーによる不正侵入に起因するものなど、漏洩事件は頻繁に起きている。最近では社員のメールをすべて管理してセキュリティを確保する企業も増えて

図2 情報の効果的な伝達方法(例)



いるが、それでも情報漏洩は根絶できない。大量の個人情報流出した場合など、管理責任を全うできなかった企業に対するペナルティは重い。システムの専門家なども相談しながら、防止策を講ずる。

情報の伝達経路という観点からは、社内でのコミュニケーションや経営トップとの意思疎通をどう図るかということにも留意する。単に風通しをよくするということレベルの問題ではない。内部統制上看過できない重大な事案が発生したとき、ただちに経営トップにその情報がもたらされるよう、緊急時の情報伝達方法を確立しておく。トップへの報告が遅れたばかりに対応が後手に回ってダメージが膨らんだという事例

は枚挙に暇がない。(図2)

ステップ7

IT統制の構築

現代の企業活動は、もはやITが介在しなければ成り立たなくなっている。内部統制の仕組みも、当然ながらITを駆使したものになる。その際のポイントを挙げると、まず、社内のIT化がどの程度進展しているのか、どの部署でどんな使われ方をしているのか、ムダはないか、更新すべきシステムはあるのかといった調査を行う。そのうえで、ITが介在しなければできない仕事と、ITを使うよりは人手を介したほうが正確性などの面に向いている仕事とを峻別する。

そこまでできたら、システム概念図をつくり直し、IT活用の基本的な枠組みを再構築する。重複しているシステムがあれば、思い切って統合する。投資額を節減するために、パッケージソフトなどの利用も検討する。このようにして、ITシステム全体の効率性と使い勝手を高める。(図3)

ステップ8

標準化の促進

内部統制においては、社内の仕事のやり方を標準化することが重要になる。同じ社内でも部署ごとに仕事の進

図3 ネットワーク管理図(例)

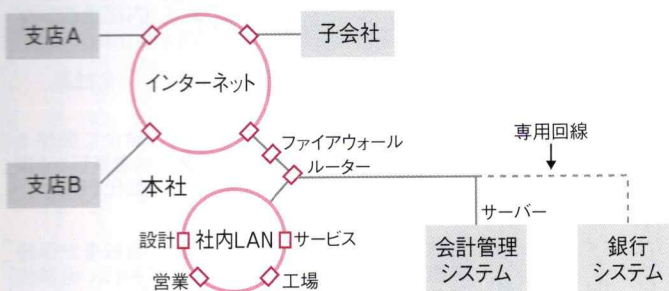
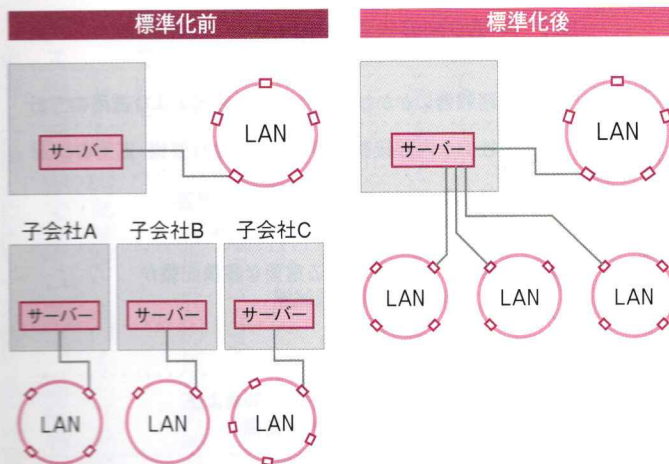


図4 標準化の促進



立ててきたいわばお家芸。そのノウハウを活用しない手はない。(図4)

ステップ9

運用

前項で仕組みをつくるまでのステップは終わり、ここからは実際にその仕組みを運用する段階に入る。この段階で大事なことは、運用しながら問題点を見つけて出すということ。問題点が見つかったら、なぜその問題が発生したのかを追究する。仕組みについて社員が正しく理解していないことが原因になっている場合もあれば、構築した仕組みそのものに無理がある場合もある。

原因が判明したら、当然、よりよい仕組みにつくり直す。

仕組みの問題点を発見するには、構築した内部統制のルールに従って正しく運用することが大事である。少しでも逸脱した運用をすると、どこに問題があるのか確認のしようがなくなる。

内部統制の仕組みは、いったん構築したら終わりというわけではない。完璧な仕組みはあり得ないと考えたほうがよい。周知のように、品質管理の世界に「PDCAサイクル」という考え方があつた。このサイクルを正しく回し、チェックと是正を繰り返すことによって、効果的な仕組みになるよう、育て上げていく。

ステップ10

モニタリング

単に運用するだけでは、内部統制にどの程度の効果があつたのかを正確に把握することはできない。そこで、運用状況をモニタリングする必要がある。方法としては、日々行う日常モニタリングと、内部監査人や取締役会などによる独立モニタリングがある。

日常モニタリングは、業務の中にあらかじめ検証手順を組み込んで実行する。担当者がコンピュータに入力した業務データが正確かどうかを、後日、第三者がサンプリングして確認するな

図5 内部通報制度の仕組み

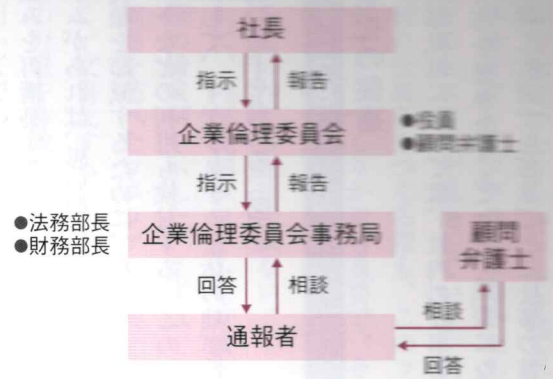


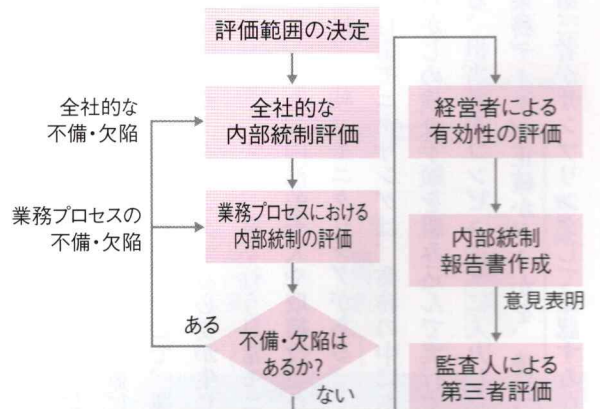
図6 モニタリングの種類と特徴

	日常的 モニタリング	独立的 モニタリング	内部通報制度
担当	業務実施者	内部監査部門	全社員
よい点	日常業務の細かい点まで踏み込める	客観的な目で問題点を発見できる	地位に関係なく逸脱行為を表面化できる
悪い点	自部門の都合の悪いところは意図的に隠蔽できてしまう	形式的な内容に陥りやすい	通報者が保護されない危険性がある

図7 内部統制報告書の項目例

- ① 財務報告にかかわる内部統制の整備および運用の方針
- ② 全社的な内部統制の評価項目および整備・運用の状況
- ③ 重要な勘定科目や業務プロセスの概要 (ITを利用した内部統制の内容も含む)
- ④ 各業務プロセスにおける重要な虚偽記載が発生するリスクとその低減策
- ⑤ 前項の整備・運用状況
- ⑥ 内部統制の有効性の評価手順および発見された不備とその是正措置

図8 内部統制評価のステップ



どの具体例が考えられる。

内部監査による独立モニタリングは、あらかじめ認定された内部監査人が独立的な立場で行う。役員の一員である監査役に、通常の業務にプラスして内部監査を依頼する方法もある。いずれにおいても、監査の結果は経営トップに上げる。

もうひとつ提案したいのは、「内部通報制度」をモニタリング機能の一部とする方法だ。内部通報制度は、社内不祥事が明るみに出る前に問題の所在を確認し、対応策をとることができるという点で、有効な不祥事防止策だ。内部通報があれば、それは内部統制が効果的に運用されていない証拠でもある。内部通報制度を利用するにあたって

は、トップに通報する方法をどうするか、通報者の人権をどうやって保護するのといった手順も含めて、対応策を練っておく。間違っても通報者が嫌

がらせにあたりしなないようにしなければならぬ。法律上、内部通報は正当な理由がなければ認められないことになっているが、正当な理由とはどこまでを指すのか、認定されるハードルが高すぎはしないかといった問題点も残っている。(図5・6)

ステップ11

内部統制の評価

内部統制を実施したら、決算時にそれに対する評価を実施し、「内部統制報告書」というかたちで所轄官庁に提

出しなければならない。非上場企業の場合、その義務はないわけだが、取引

先などからそれに準ずるものを求められる可能性は否定できない。評価は経営トップ自らが行う。支店や子会社などがある場合には、財務諸表に影響を与える順に並べて、どこまでを評価の対象にするかを絞り込む。また、会社全体の内部統制に重点を置くのか業務プロセスが中心なのかをあらかじめ決めておく。次に、評価の基準をどこに置くかを設定する。とくに、何をもって「重要な欠陥」とするかを明確に定義しておく。仮にここで規定した重要な欠陥が発見された場合には、財務報告に影響を及ぼす金額や対応策などを取締役会や監査役に速やか

ISOの仕組みを活用する

に報告し、是正しなければならない。内部統制の有効性についても判定する。財務報告に虚偽の記載が発生するリスクが低減できるように整備・運用がなされているか、各業務プロセスにかかわる内部統制が手順どおりに運用されているか、といった点がポイントになる。(図7・8)

これらの仕組みをすべてゼロから構築し、運用するのは、労力、コストの両面で負担が大きいと思う経営者は多いはずだ。しかし、あなたの会社がISOを導入しているのであれば、認証を取得する際にベースとした情報、あ

るいはISO向けに構築したさまざまな仕組みを流用したり応用したりすることで、かなり負担を軽減することができる。私はISOに関するコンサルティング活動に長年携わってきた。認証の審査も行っている。その経験から言っても、ISO取得で培った「財産」の流用は効果的だ。

ただし、内部統制が財務報告の正確性を担保するためのものであるのに対し、ISOは製品の品質確保や環境負荷などの低減を目的としている。この違いは十分認識しておくべきだ。

内部統制で

「見える化」が促進される

ところで、内部統制の仕組みをつくとどんなメリットが生じるのか。

私は、前述した11のステップで最も重要なのは、ステップ1の「現状調査とトップのコミットメント」だと考えている。ここで把握した情報や問題点がある。ここで内部統制の仕組みをつくるうえでのベイスになるからだ。現状調査をしつかり行うだけでも、企業にとってはかなりのメリットが期待できる。「見える化」が促進されるのもそのひとつだ。

周知のとおり、「見える化」は「トヨタ生産方式」から生まれた言葉で、問題の所在を見えるかたちにする事で改善しやすくする。内部統制の仕組

みをつくるうえにおいて、「プロセスの整理」は、会社の実情をさまざまな角度から「見える化」することにほかならない。

そのなかには、たとえば自分たちの会社の強みや弱みも含まれる。どこに強みがあり、どこが弱点なのか。技術力や販売力だけでなく、従業員の質や企業カルチャーといったところまで押さえることができれば、そのデータを活用して会社をさらに強くできる。

**責任の所在と権限が
明らかに**

日本の企業社会では、責任と権限の所在があまり明確になっていない。暗黙裏に、あるいは「あうんの呼吸で」仕事が進められてきたという印象がある。たとえば、建築工事の事業者があったとする。営業担当者がクライアントから注文を取ってきてその中身を設計担当者に流す。その際、クライアントの希望をどんなかたちでどこまで設計に伝えるか？ ここが曖昧になっていると、実際に施工したとき、意外なところにコストがかかり、クライアントとの間でトラブルになったり、そのトラブルの原因が営業と設計のどちらにあるかでもめたりもする。

こういった事態を避けるには、仕様を決める最終段階では、クライアント

との協議の席に営業だけでなく、設計や技術のセクションも同席するといった工夫が必要だ。また、その仕様を最終的に決定したのはいつで、誰が決定者だったのかといったことを文書化することも有効だ。「プロセスの整理」をする段階で、こうしたことを一つひとつ詰めて文書化しておけば、おのずと責任の所在も明らかになる。

**企業カルチャーの統一にも
役立つ**

企業を取り巻く環境はかなりの速さで変化しているが、ここ一〇年ほどの間に大きく変わったことのひとつに、働く人たちの多様化がある。同じ社内には派遣会社の社員もいれば、パートの人もある。転職や中途採用が一般的になり、人の出入りも激しくなった。外国人の採用も増えている。M&Aも盛んで、中小企業も例外ではない。

このように、現代の企業社会では、異なる文化や環境のもとで育った人たちが同じ会社で働いている。言葉や仕事のやり方が異なるわけだから、気持ちをひとつにするのは容易ではない。これは、多くの合併会社の例が物語っている。

しかし、内部統制に基づく「プロセスの整理」ができていれば、急に他の企業と合併したとしても慌てることは

ない。双方の会社の特徴や仕事のやり方、社風などがあらかじめ文書化されているので、それに基づいた融和策を施したり、双方の長所をとり入れた新しい仕事のやり方を導入するなど、素早い対応ができるからだ。

**内部統制の仕組みは
社内改革のツールでもある**

内部統制という言葉や金融庁が発表した実施基準の前身から、内部統制は難しいと思われるかもしれないが、不正防止の仕組みをさまざまな観点から構築するのだと考えれば、決して難しいことではない。

また、内部統制の仕組みを構築し、それを「PDCAサイクル」で回していくということは、社内の改革を常時行っているということに等しい。つまり内部統制は、単なる不正防止のための仕組みではなく、改革を促進するための有効なツールでもあるのだ。内部統制を毛嫌いせず、前向きに制度構築に取り組んで、改革の実をあげていただきたい。

はぎわら・むつゆき

一九四七年生まれ。山梨大学工学部大学院修士課程修了。大手電機メーカー勤務を経て九九年独立。一八〇社以上のコンサルティング実績をもつ企業改革のプロ。英国IRCAリードオーディター、日本JRCA主任審査員(品質)、日本CEAR主任審査員(環境)ほかを兼務。「ここが変だよ日本の内部統制」(日経BP社)ほか著書多数。

* 図版はすべて「ここが変だよ日本の内部統制」より