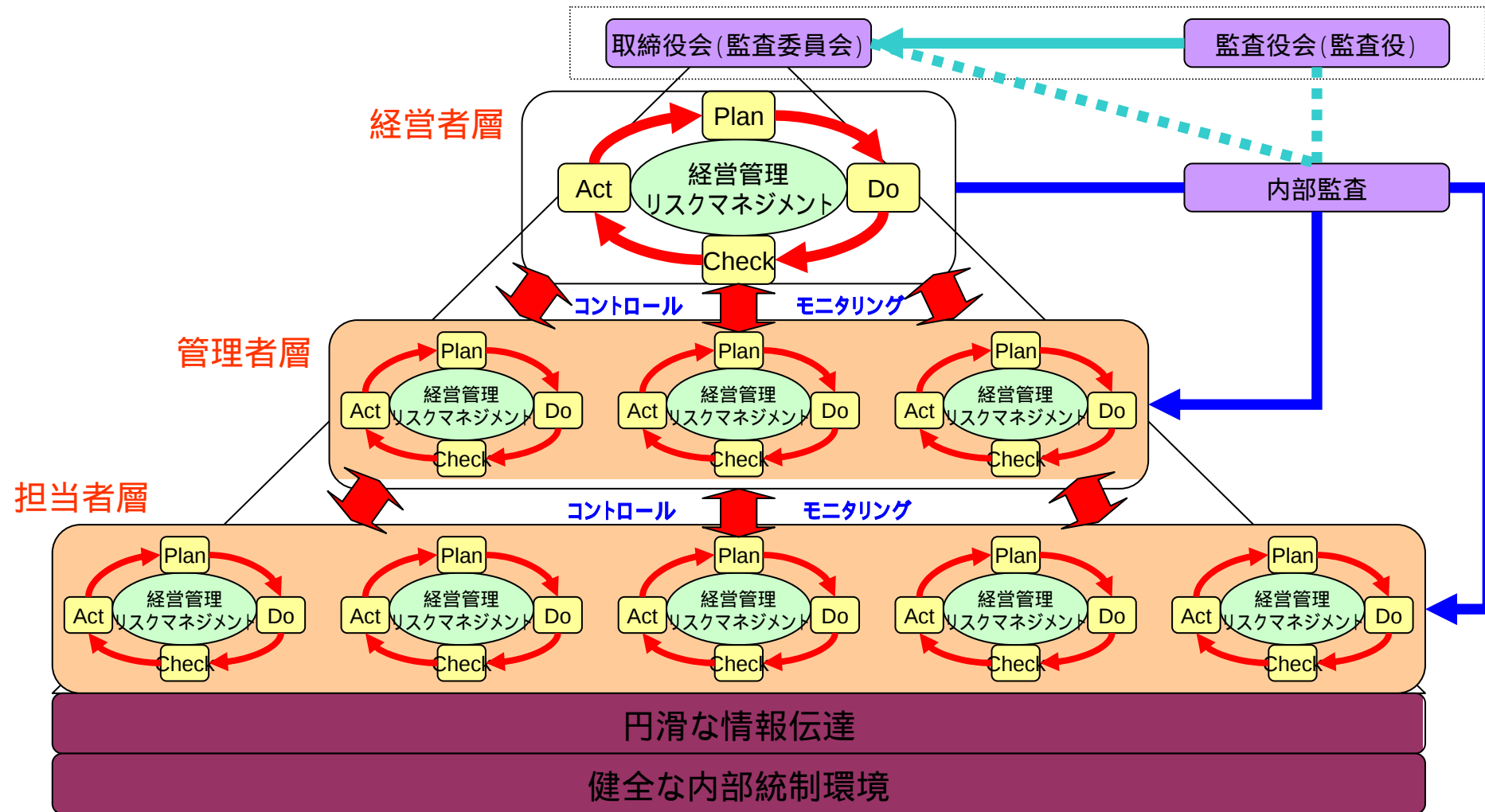


経営幹部にとっての内部統制

- 1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制
- 2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制
- 3 限られたスタッフと予算で構築・運用する内部統制
- 4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

1-1 J-SOXのフレームワークはマネジメントの仕組みそのものである



1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

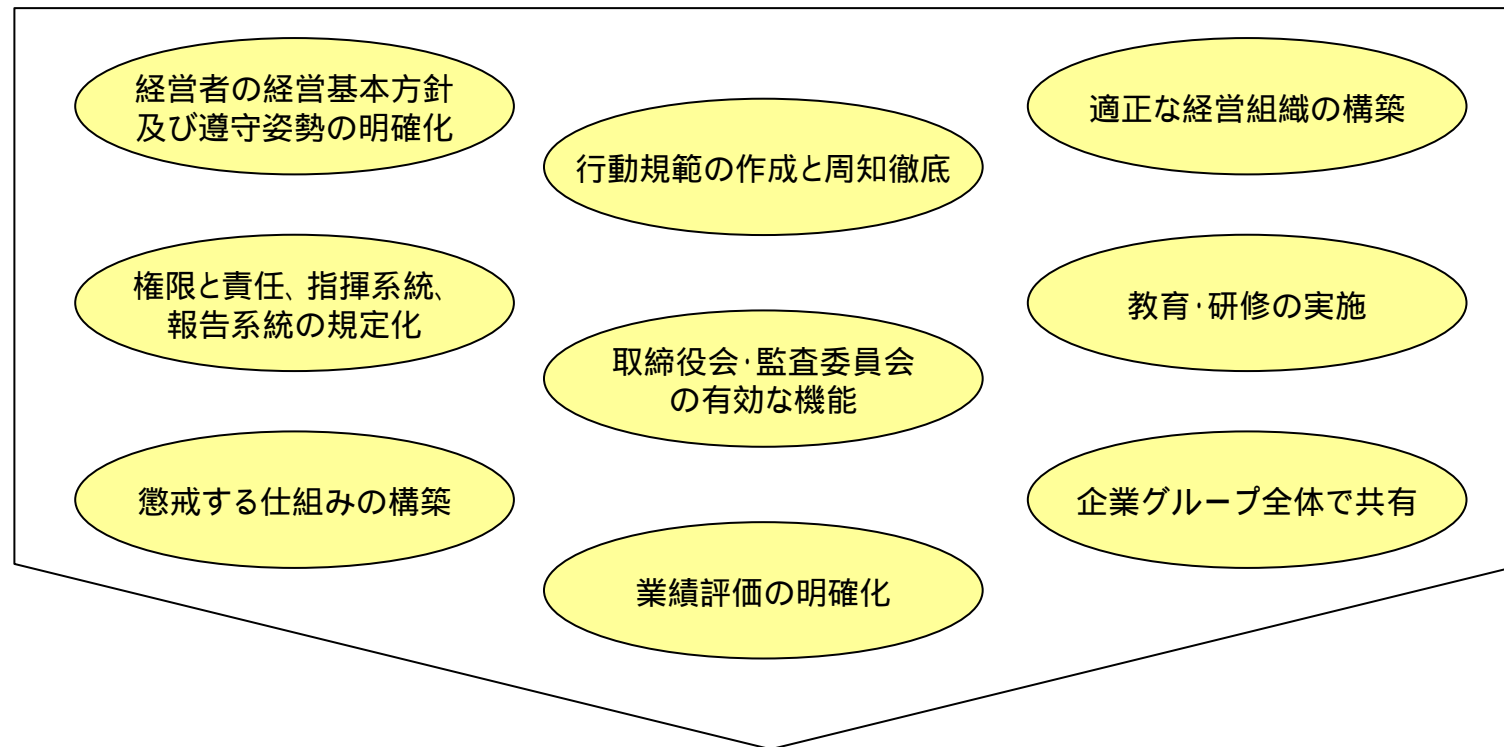
1-2 内部統制の基盤・・・健全な内部統制環境

経営者の真摯な態度及び行動や誠実性を反映して形成される

企業活動を適正かつ効率的に運営するための価値観・組織・規則等

企業構成員の様々な行動の基礎であり、事業活動、指揮監督はこの環境下で実施される

内部統制環境は事業目標等の策定、経営組織の組成、リスクマネジメント及び内部統制の他の構成要素に影響



1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

1-3 内部統制の基盤・・・円滑な情報伝達

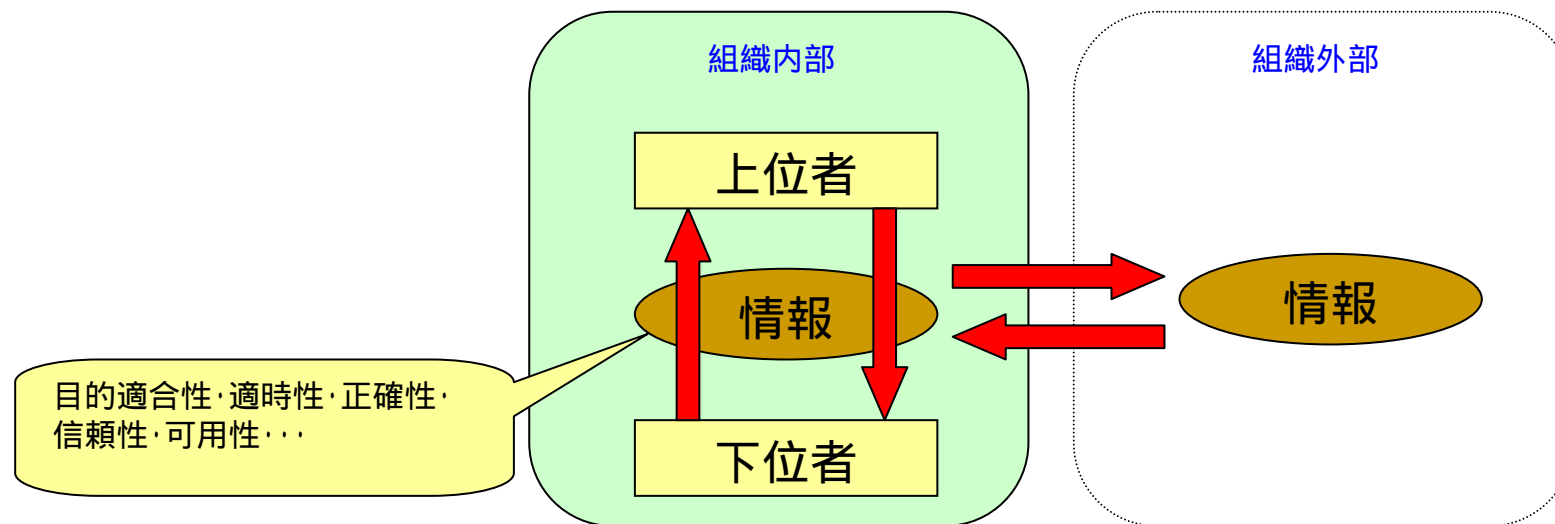
企業の適正かつ効率的な事業活動遂行のためには情報の識別・収集・処理及び伝達が不可欠
伝達手段(公式・非公式)及び形式(文書・口頭等)にこだわらない

組織内の上から下へ(指揮命令情報)、下から上へ(意思決定に必要な情報)の円滑な情報伝達

組織外へ(財務情報・方針等)、組織外から(顧客ニーズ等)の伝達手段の確立

情報システムの活用による情報伝達も内部統制上重要な位置づけである

重大事象発生時の行動手続き・情報伝達方式・連絡先の明確化



1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

1-4 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスとは、会社を預かる経営執行者がその責任を全うすることを確保するための仕組みでありステークホルダーに対する説明責任行為である。

国際的な理解:コーポレートガバナンスの定義

コーポレート・ガバナンスは、会社経営陣、取締役会、株主及び、ステークホルダー(利害関係者)間の一連の関係に関わるものである。コーポレート・ガバナンスは、会社の目標を設定し、その目標の達成するための手段や会社業績を監視するための手段を決定する仕組みを提供するものである。良いコーポレート・ガバナンスは、取締役会や経営陣に、会社や株主の利益となる目標を追求するインセンティブを与え、有効な監視を促進するものであるべきである(OECD 2004,)

日本におけるコーポレートガバナンスの理解

日本では2005年に、経済産業省がコーポレートガバナンスとは「企業経営を規律するための仕組み」と定義している。そのための取り組みとして、「企業風土による規律」「企業経営者を監督または監視・検証する仕組み」などが必要とされている

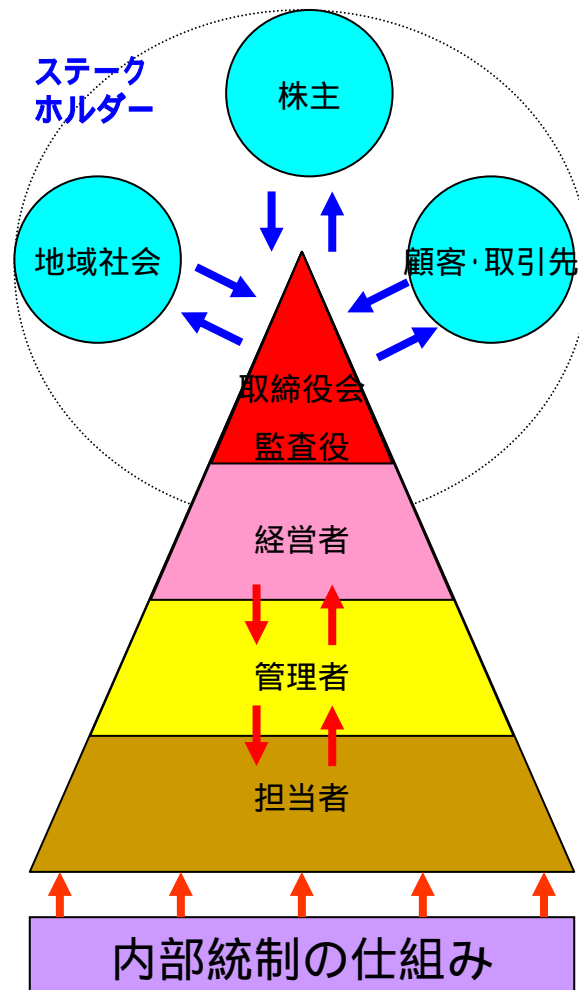
最近の日本では、「企業は一体誰が支配・監督していくか」という議論とともにコーポレートガバナンスの問題が取り上げられることから、コーポレートガバナンスとは、後者()に関する意味が強い傾向にある。

有価証券報告書における開示強化(2005年)

追加項目	内容例
コーポレート・ガバナンスに関する情報	会社の機関の内容 内部統制システムの整備状況 リスク管理体制の整備の状況 役員報酬の内容 監査報酬の内容
リスクに関する情報	事業の状況・経理の状況等に関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項
経営者による財務・経営成績の分析	経営成績に重要な影響を与える要因についての分析 資本の財源および資金の流動性にかかわる情報
代表者の確認	有価証券報告書に記載された内容が適正であることを代表者が確認した旨を記載した書面を添付

1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

1-5 コーポレートガバナンスの仕組みとしての内部統制



コーポレートガバナンスは、経営者が自己の責任をどのように果たしているかをステークホルダーに説明できるように、自己の企業経営という職務を果たす為の仕組みである。

リスクマネジメントと統合された内部統制
そのものである。

有効なリスクマネジメントと統合された内部統制を構築、維持することによって自己の責任を全うすることが可能となる。

1 意思決定とマネジメントの仕組みをつくる内部統制

1-6 能動的に取り組めば経営者の意思決定の仕組みとなる：J-SOXの効果と期待

J-SOX 法対応のアプローチ

SOX 法が求める要件である財務報告に係る内部統制には対応するが、投入するコストと資源は最小限に抑える（受動的）
コーポレートガバナンス / コンプライアンス関連コストを投資とみなしてそれに見合ったリターンを求める（能動的）

能動的アプローチの場合の効果と期待

社内の業務を効率化

- 内部統制によって業務の効率化につながることを期待できる。
これは内部統制を行う目的の1つであり、J-SOX フレームワークでは「業務の有効性と効率性」として挙げられている。
アウトソーシングやシェアードサービス化につながることを期待できる。
- 内部統制で業務を標準化した結果、他社と業務プロセスやデータを共有することが容易となり、シェアードサービスやアウトソーシングも行いやすくなる。

属人化防止と人材育成効果

- J-SOX 法対応の1つである、文書化作業を通じて属人化防止と人材育成効果が期待できる。
文書化を法対応のためだけに進めてしまうと、似て非なる文書など無駄が発生し、文書の維持管理コストが増大するなどの危険がある。

リスクマネジメントの強化

- 内部統制によって事故や不祥事などのリスクを防ぐことが期待できる。
広義の内部統制は財務報告の信頼性確保のためだけのものではない。
内部統制は事業活動に伴って生ずるリスクの評価を行い、そのリスクをコントロール（最小化）するための仕組みを整備し、最後に監査によってコントロールが有効に機能しているかどうかを確かめるという一連の流れの中でとらえることが重要である。

コーポレートガバナンスの強化

- 内部統制によって企業のコーポレートガバナンスが強化されることが予想される。
そのためには、経営の監督者と執行者を明確に分離し、経営の透明性を上げるとともに、コーポレートガバナンスの確立に取り組むことが肝要である。コーポレートガバナンスを日常の業務活動の中で実践するためには、経営基盤として内部統制が不可欠である。

2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 1 グローバル競争の必須条件

アメリカの「サーベンス・オクスリー法」、イギリスの「統合規定」、フランスの「金融安全法」など、公開企業の不正行為を防止する法整備が先進国で広がりつつある。

日本でも遅ればせながらJ-SOXがスタートしたが、ルールを守るという受け身の態度で臨むのではなく、これを契機に、これまで中途半端に終わっていた、業務改革や意識改革、リスクマネジメント、ガバナンスの再構築に取り組むべきであり、賢い企業はこのように認識している。

内部統制基準の真意

- 内部統制基準の狙いは、アメリカで生じたような会計不祥事を日本において起こさせないことにある。
- 従って「整備された内部統制に関する記録」「経営者評価の手続きと結果の記録」を求めている。
- 監査法人も同時に、これらの記録を検証した上で監査意見を表明することが求められる。
- 即ち、経営者評価及び監査法人による監査は、経営者と監査法人双方にとって、今までの財務諸表監査とは異なる負担が求められる。裏返せばステークホルダーへの責任が重くなることを意味する。
- 内部統制基準が導入された後には、次のようなことが問われる。

内部統制は適切に機能していたか。それらは適切に記録されているか。

経営者評価で、経営者はOK(無限定適正)と結論づけているか。

監査法人は適切に内部統制の監査を実施していたか。

- 換言すれば、経営者は一担当者の不正や処理ミスについて「知らぬ、存ぜぬ」と言い訳ができない。

2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 2 業務にまつわる不正行為: 内部統制上の欠陥

営業や販売業務に係る不正行為	購買業務に係る不正行為	経理業務に係る不正行為	財務業務に係る不正行為	人事業務に係る不正行為
与信限度額を超えた売上の不正計上	取引先に過大に支払、その返金を着服	経理部員が小口仮払金を私用に繰り返し流用	手形を余分に振り出し、町の金融業者で割引着服	前歴の未確認のまま採用し、不正行為が発生
不正な受注入力処理による架空売上計上	取引先と共謀し、架空取引・請求による入金を着服	経理部員が会社の普通預金口座の金を私用に流用	書き損じを装った手形の不正振り出し	他の従業員の残業代を横領
棚卸手続きの不備による横流し	取引先からのリベートの着服	経理部員が私的な買い物に会社の小切手を利用	簿外の融通手形の振り出し	残業代の過剰請求
返品手続きの不備による横流し	取引先からの依頼による架空仕入れ計上	経理部員が架空の会社に小切手を振出し、換金化	必要以上の借入により、金融機関から個人にバック	従業員の社会保険料を納付せず着服
長期滞留在庫の横流し	在庫の横流し	経理部員が領収書を発行し、現金着服	予備株券により株券を偽造し、現金化着服	通勤費のごまかし
見本品として貸与した名目として、支払われた商品代金着服	棚卸資産の架空計上	自社の商品券を交際費の名目で持出し、換金着服	廃棄株券を処分せず、質入れして着服	
出荷担当者と営業担当者が結託し、売掛け金着服	在庫の実在生を偽装	総務部員が収入印紙を金券ショップに持込み換金	有価証券の預かり証を偽造	
リベートの水増しによるバックリベートを着服		架空の預金証書を作成し、これを担保に資金借入	情実による貸し付けの焦げ付き	
架空売上と業績の水増し。翌期の返品処理		会社の金を商品取引で運用し、取引報告書を偽造	担保物件の横流し	
未出荷商品の売上計上		銀行振込依頼書の偽造	貸倒処理済みの貸付金の着服	
請求書の水増しによる差額金着服		修繕費の水増し請求書による着服	社長独断による債務保証	

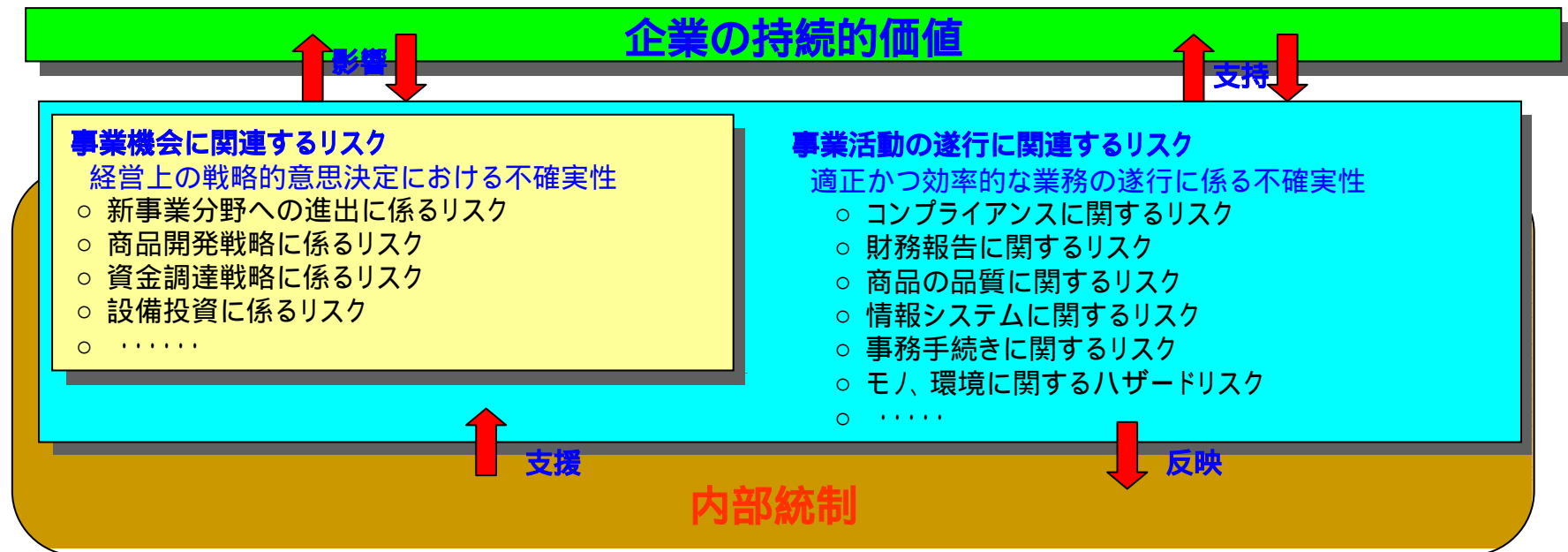
2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 3 内部統制の主流はリスクマネジメント

リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の構築の必要性

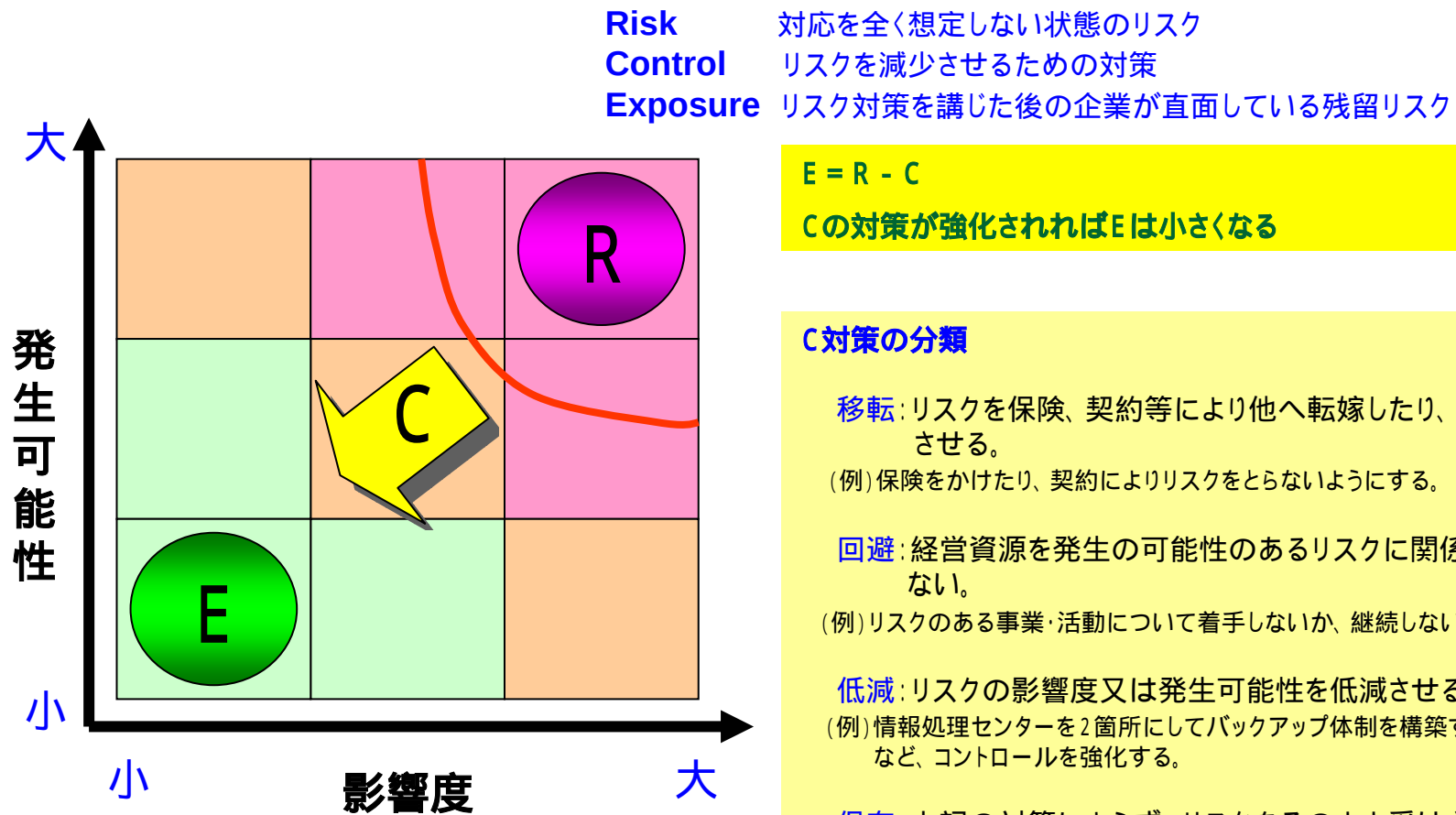
- 内部統制は、リスクマネジメントを適切に行うために不可欠であり、したがって、内部統制はリスクマネジメントを支えるものといえることができる。
- 一方で、内部統制が有効であるためには、それがリスクマネジメントによる総合的なリスクの評価等を踏まえて、構築・運用される必要がある。
- 適切なリスクマネジメント及び内部統制を構築することは、経営者が経営者たるための前提であるといえることができる。強固なリスクマネジメント及び内部統制が構築されていることにより、経営者は、より適正で大胆な経営判断を行うことが可能となる。

企業の直面するリスクと内部統制の関係



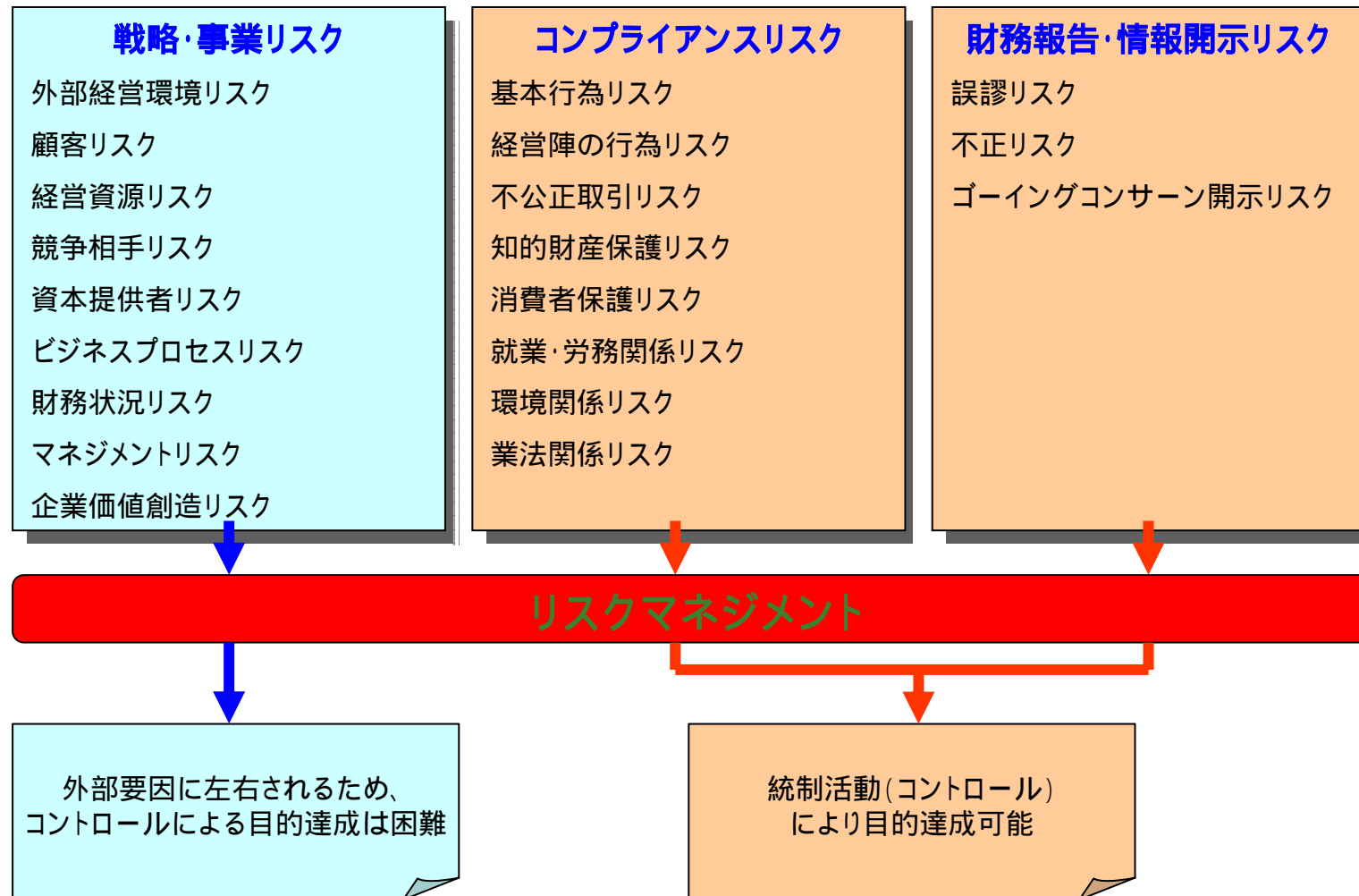
2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 4 リスクの算定～評価～対策



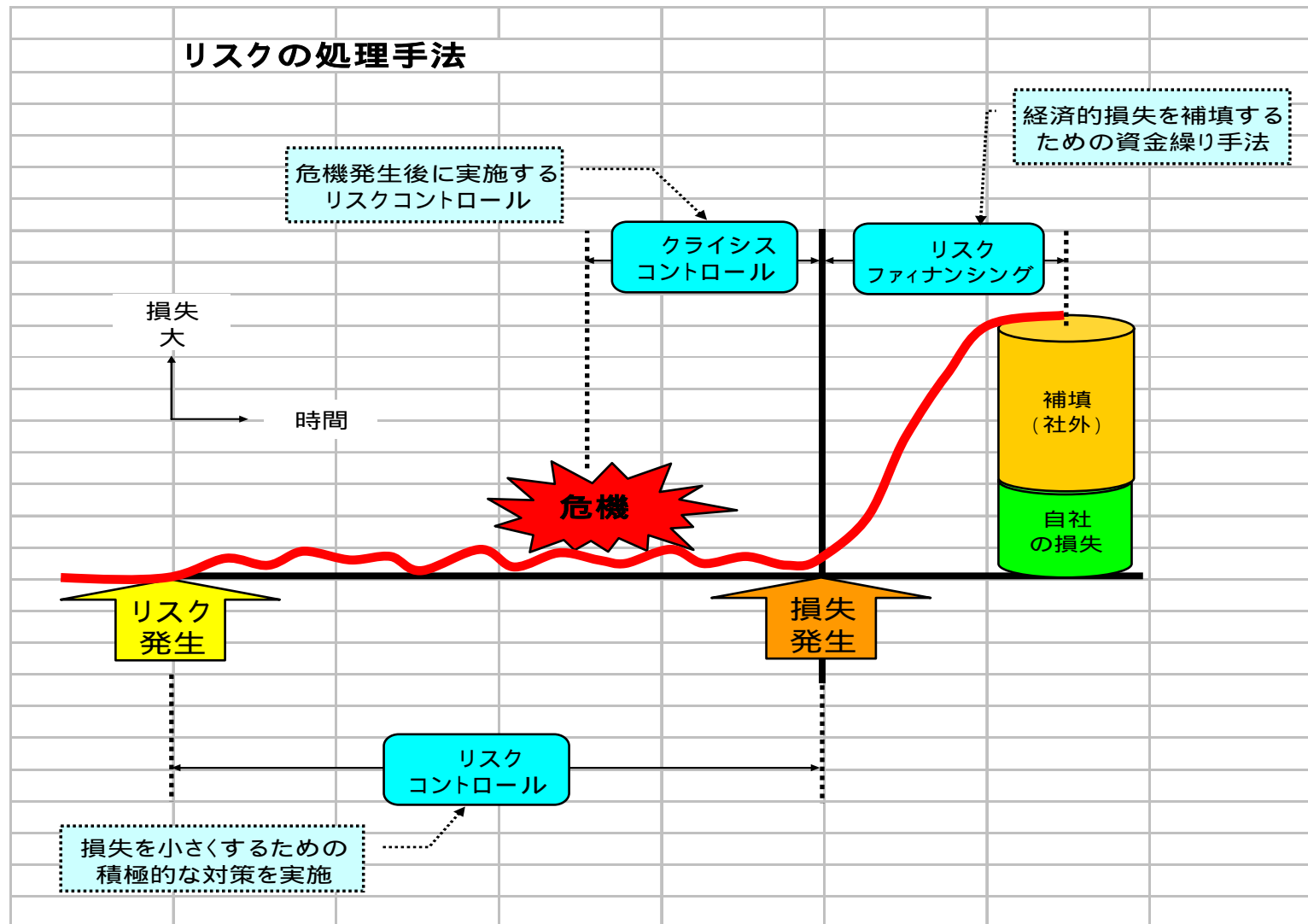
2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 5 ビジネス上の三大リスクと対応



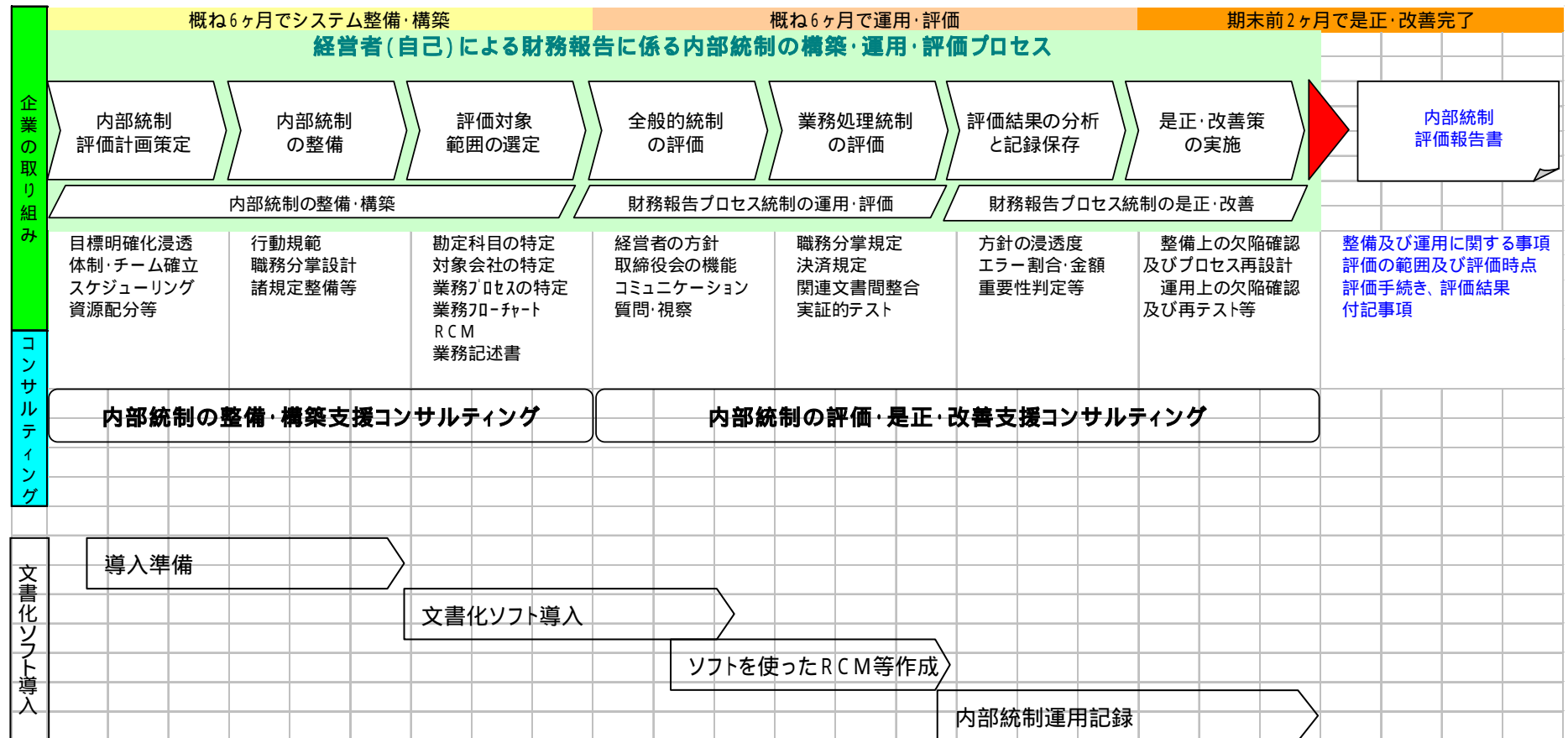
2 リスク受難時代の生き残り戦略としての内部統制

2 - 6 リスクマネジメントと危機管理



3 限られたスタッフと予算で構築・運用する内部統制

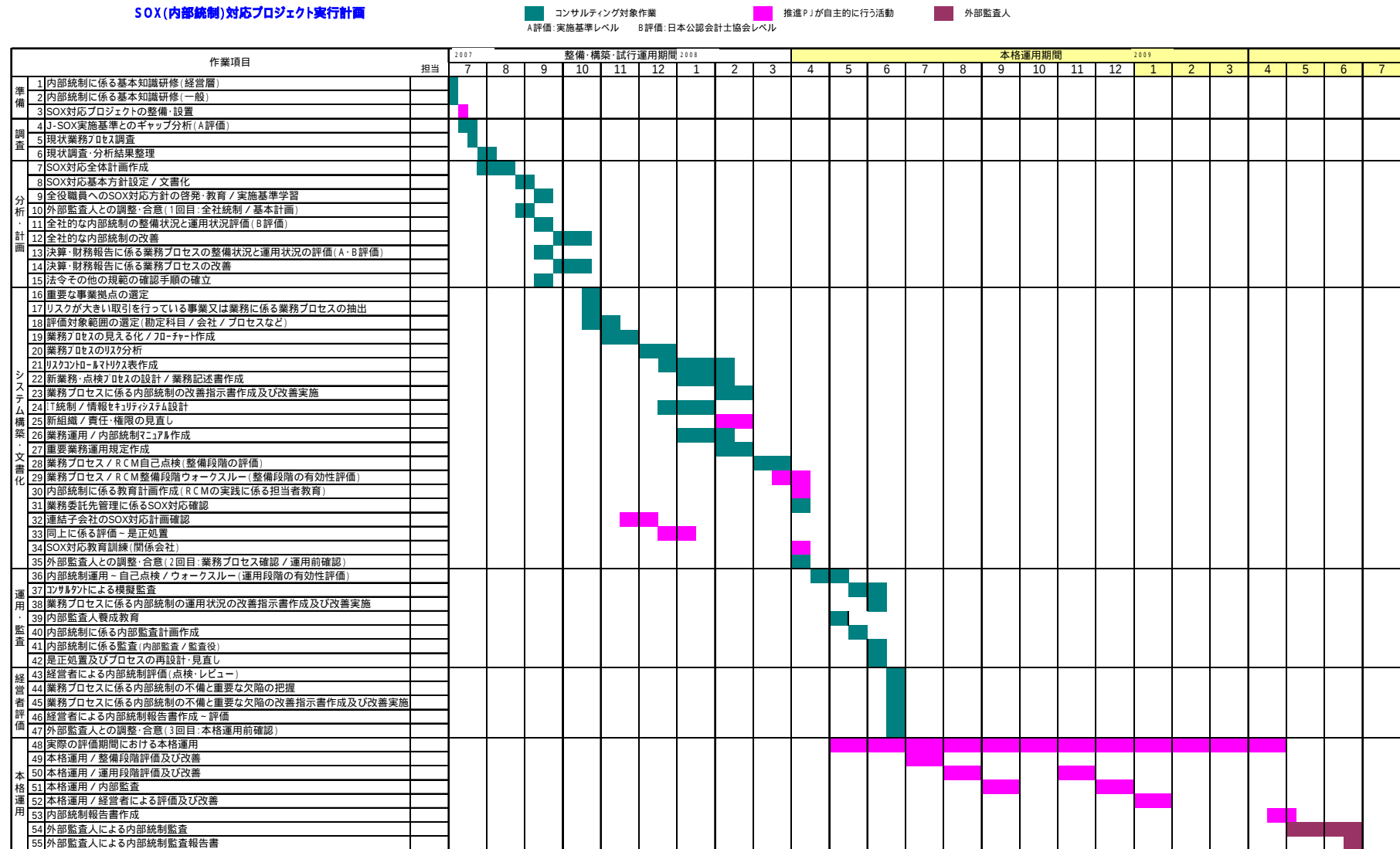
3 - 1 内部統制 / 企業の取り組みとコンサルティング



3 限られたスタッフと予算で構築・運用できる中堅企業向けの内部統制

3 - 2 スタッフと時間に限界・・・2008 / 4からのJ - SOX法律適用迄に間に合うのか？

SOX(内部統制)対応プロジェクト実行計画



3 限られたスタッフと予算で構築・運用できる中堅企業向けの内部統制

3 - 3 ツールと構築ノウハウが解決します！！

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作業ステップに必要なツール及びワークシート



実施基準のステップ毎に必要なテンプレート、作業ツールをテキストデータで提供します。
実施基準レベル、日本公認会計士協会レベルの2つのスタイルで選択できます。

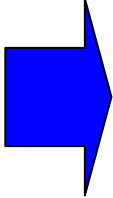
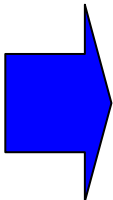
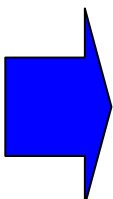
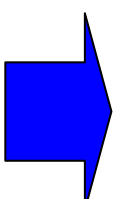
チェックシート、記録様式等の作業ツール

リスクコントロール等資料集

3 限られたスタッフと予算で構築・運用できる中堅企業向けの内部統制

3 - 4 「継続的な、身の丈にあった内部統制」の構築・運用

内部統制プロジェクトで重視するテーマ

体制	経営者	内部統制体制構築のリーダーシップ		役割認識、全員参画、自主運営を意識して進めることにより、実践的な組織能力を獲得。
	PMO	PJ推進事務局		
	部門責任者及び担当者	内部統制の実践者		
	コンサルタント	内部統制構築・運用の支援者		
対象の選定	事業及び事業所	リスク管理の必要性、重要性から選定		企業に必要な内部統制リスク、ビジネスリスクを選択管理することにより、ムダな作業を回避。
	業務プロセス	財務報告の信頼性、透明性から選定		
	勘定科目	内部統制リスクの要因を配慮して選定		
	ビジネスリスク管理	ERM及び事業ニーズから選定		
時間管理	マスタープラン	12ヶ月の作業実行スケジュール		全体日程とポイント日程を意識して管理し、PJ推進者と本番移行後の実務者の役割を認識。
	マイルストーン管理	メジャーポイント、直前目標の設定		
	役割	作業項目毎にメンバーの役割設定		
	参画のタイミング	実戦部隊参画の機会設定と運用移行		
財産	リスクマネジメント	内部統制リスク、ビジネスリスク管理		内部統制体制の実現だけでなく、ERM/PDCAの継続的な経営管理システム実践の仕組み実現。
	標準化	チェックリスト、RCM等の標準資料		
	業務の効率化	重点管理、必然管理、見える化管理		
	継続的改善	リスクアセスメントのPDCA		

継続的な、身の丈にあった内部統制

4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

4 - 1 内部統制を業務改革にするのはトップの決意とミドルの実力

beyond SOXの精神で業務改革を進める

- SOX法をとにかく遵守するだけという後ろ向きの姿勢ではなく、SOX法をテコに全社的業務改革をテコ入れし、企業DNAを進化させようとする行動姿勢が重要である。
- 内部統制の主役は、その精神からしてCEOであることは間違いないが、変革プロジェクトに棹さすのもミドルならば、ボトルネックになるのもミドルマネジャーである。
- 内部統制は、現場で起こった不祥事や事故について「担当者に任せていますので、私はよくわかりません」といった言い訳は許されない。「権限委譲しても、責任は委譲できない」という厳しい覚悟が求められる。

誰が内部統制を業務改革に結びつけるか

- 内部統制システムの構築は、経理部門や監査部門、企画部門によって粛々と進められるものではない。トップマネジメントの決意とミドルマネジメントの実行力が一体化して初めて実現する。

日本企業に欠けているプロセスオーナーの精神

- 購買、販売、製造、会計等の機能毎に部門長が各プロセスオーナーを務め、彼らの責任の下、これらのプロセスを標準化し、その運用ルールを決める。つまり、機能軸から見たプロセスガバナンスが構築されるべきである。
- SOX法は財務報告に係る内部統制であり、換言すれば事業軸でみたプロセスガバナンスが構築されることとなる。
- 機能軸と事業軸のマトリクス型内部統制を、現実的かつ効果的に実現できるのは、現場の真実を知る者しか不可能であり、各プロセスのオーナーである部門長の役割は大きい。
- 内部統制の目的を、単なるコンプライアンスから業務改革や企業DNAの進化へと発展させるには、経営者のコミットメントは言うまでもなく、ミドルマネジャーの意識の高さと実行力にかかっている。

4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

4 - 2 統制環境と統制活動が決め手

企業不祥事の背景にある2つの共通点→いずれも経営者のリーダーシップの欠如 / 自覚と責任の認識のズレの問題である

事業活動や業務を遂行する上で遵守しなければならない法令等を守っていない…倫理的に正しくない行動

不祥事が明るみに出た時点で、詳細情報が社長に正確に伝わっていない

統制環境は存在するが十分に機能していないことが問題である→その対策は以下である

統制環境の要因である「誠実性と倫理的価値観」について、経営トップが「正しい姿勢」を率先垂範し、倫理的行動の必要性和重要性を幹部のみでなく一般従業員に伝える実践行動が重要である。

統制環境の要因である「行動綱領(行動基準、行動規範等)」について、経営トップが率先垂範し、経営者自らの価値と行動基準を言葉で伝えることが重要である。

統制環境が好ましい状態になっている証として、「好ましい社風形成」があり、その源である「社是」や「経営理念」が社員全体に浸透しているかどうか重要である。

権限と責任の範囲及び報告責任(説明責任)を明確にすることが重要である。

取締役会と監査委員会の機能改善

統制活動の機能発揮が不十分である。→その対策は以下である

経営トップと各業務担当責任者の間のマネジメントコントロールの再点検・見直し

定型業務の統制活動は確立されているが、非定型業務の統制活動に不十分さが多く、中でもリスクの比較的大きい非定型業務の統制活動の見直しが必要である。

統制活動に係る方針の明確化(明文化)が必要である。

統制環境の変化、その結果としてのリスクの変化に対応して統制活動を柔軟に見直し・更新することが重要である。

4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

4 - 3 内部統制は「経営者の、経営者による、経営者のためのもの」

SOXは経営者に対する意識の転換を要求している

従来、「監査人の、監査人による、監査人のための内部統制」といった議論が多かったのに対し、SOXでは、「経営者の、経営者による、経営者のための」内部統制議論として示されており、“経営者”という視点が強く押し出されている。

「構築された内部統制には経営者自身も従う」ということを求めており、従来の考えからすれば非常に大きな意識の転換が必要となる。

- 従来の考え → 内部統制の枠組みの中に経営者自身は含まれず、経営者が、健全かつ効率的に経営を行い、利益を上げるという目的で、経営者よりも下の社員をコントロールするための仕組みが内部統制なのだという認識だった。
- SOX → どんなに良い仕組みを作っても、権限を持っている経営者がそれを無視したり、越権してしまえば、それは“内部統制の限界”ということになる。
この事態を避けるためには、構築した内部統制に対しては、“経営者もそれに従うこと”が重要である。

世の中のキーワードは「アカウンタビリティ(説明責任)」と「トランスペアレンシー(透明性)」

透明性ある説明責任の素材となるものが、財務諸表などの会計情報であり、これらが真実かつ公正であることを担保するのが監査人です。不特定多数の投資家を持ち、国を越えて多くの人に影響を及ぼすような事業体の場合、社会的責任はあまりにも大きく、財務諸表が歪められているということは、すでに事業体としての前提条件が崩れているということです。

内部統制では、経営者の責任の下、毎年、内部統制報告書を提出することで、内部統制の状況を開示することになっている。

4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

4 - 4 強いリーダーシップとフレキシブル内部統制

内部統制に対する課題・条件

マネジメントシステムの標準化(基盤となるMSを選定し、その基盤システムの上にサブシステムを構築する)

士気向上、風通しの良さにつながる職場や会社の風土醸成

様々な内部統制の整合化(会社法、金融商品取引法、米 - SOX等)

解決するためには

新たな概念の内部統制が必要となる→フレキシブル内部統制

経営者自らの経営理念に裏打ちされた企業風土のもと、シンプルなマネジメントシステムにより運営される内部統制

根底に社会の発展に役立つという確固たる経営理念のもと、企業文化・風土の維持・発展に貢献する内部統制

社会の変化に柔軟にマネジメントシステムの体制と運用を変化させることが出来る内部統制

ハード面:

- a. 重要な項目についての仕組みを再編成・構築する際の、基盤となる枠組みとしてコンプライアンスMSを活用する
- b. リスクマネジメント、コーポレートガバナンスと密接に関連し、社内外の変化に迅速に低コストで対応する。
- c. 社内への浸透を容易にする

ソフト面:

- a. 経営トップがリーダーシップを発揮すること→明確かつ納得度の高い方針の提示と言行の一致)
- b. 社会の発展に役立つという経営理念のもとで、企業文化・風土の構築と絶えざる刷新

4 内部統制の成功要因は経営者の行動姿勢

4 - 5 好ましい内部統制 / フレキシブル内部統制評価基準

フレキシブル内部統制評価基準

評価基準項目		仕組み	成果	総合評価
	経営トップのリーダーシップ発揮	/ 10)	/ 10)	/ 10)
1	コンプライアンス、内部統制重視の方針をコミットメントとして社内外へ表明している	/ 5	/ 5	/ 5
2	社会と共生する倫理的企業文化が醸成されている	/ 5	/ 5	/ 5
	内部統制の構築と運営	/ 20)	/ 20)	/ 20)
1	内部統制重視の方針が、経営戦略に組み込まれ、組織体制が整備されている	/ 5	/ 5	/ 5
2	リスクマネジメント及び業務の効率的運営について、適切な対策が実施されている	/ 5	/ 5	/ 5
3	会計情報や財務報告の信頼性が確保され、企業情報が適正に開示されている	/ 5	/ 5	/ 5
4	適正な監査によって、内部統制全体が担保されて、市場の信頼性の向上に努めている	/ 5	/ 5	/ 5
	コンプライアンスマネジメントシステムの構築と実践	/ 20)	/ 20)	/ 20)
1	行動憲章や行動基準が、社会に対して公開されている	/ 5	/ 5	/ 5
2	担当責任者の任命、担当部署の設置、教育・研修の実施、内部通報制度の設置等の遵守体制が整備され、適切に運営されている	/ 5	/ 5	/ 5
3	コンプライアンス委員会の設置、意識調査の実施、人事考課への配慮等フォローアップ体制が整備され、適切に機能している	/ 5	/ 5	/ 5
4	コンプライアンスマネジメントシステムの構築と実践を担保する総合的な監視体制が整備され、適正に運営されている	/ 5	/ 5	/ 5
総合計		/ 100)	/ 100)	/ 100)

総合評価

極めて優れている : 85点以上
 優れている : 70～84点
 普通 : 50～69点
 改善を要する : 49点以下