

## 企業内部統制システムの構築 :

### 概要と効果

Formulation of the Internal Control Systems for a Company:

Outline and Effectiveness

吉田 泰典

大藤 康雄

Yasunori YOSHIDA

Yasuo OHFUJI

**要 旨** : 金融商品取引法の制定に伴い、全ての上場企業に対して財務報告に関する内部統制システムを構築・整備し、その運用状況についての監査法人による監査証明を受けて財務局に届け出ることが、2008年4月以降に始まる事業年度より義務付けられた。本稿では、金融商品取引法が求める内部統制の概略、内部統制が求められるようになった経緯、著者が勤務する企業における内部統制システム構築の取り組み、内部統制構築の効果および次年度以降の課題について紹介する。

**Abstract**: From the first fiscal year after April 2008, Financial Instruments and Exchange Act requires any listed company to establish and straighten the internal control system related to financial reports and to submit the audit certificate from the audit corporation which certifies its operating condition to the regional bureau of the Ministry of Finance. This paper describes the outline of the internal control requested by the Act, circumstances of internal control required, the effectiveness brought by the system established and assignments for the following fiscal years.

**キーワード** : 内部統制、リスクマネジメント、金融商品取引法

**Keywords** : Internal Control, Risk Management, Financial Instruments and Exchange Act

---

著者 吉田泰典 綜研化学(株)生産本部企画管理グループ 350-1320 埼玉県狭山市広瀬東 1-13-1

[y.yoshida@soken-ce.co.jp](mailto:y.yoshida@soken-ce.co.jp)

大藤康雄 綜研化学(株)内部監査室 171-8531 東京都豊島区高田 3 丁目 29 番 5 号 [ohfuji@soken-ce.co.jp](mailto:ohfuji@soken-ce.co.jp)

2009.12.10 受付, 2010.6.3 受理

社会技術革新学会第3回学術総会(2009.9.30)にて発表

## 1. はじめに

金融商品取引法の制定により、全ての上場企業に対して財務報告に関する内部統制システムを構築・整備し、その運用状況についての監査法人による監査証明を受けて財務局に届け出ることが、2008年4月以降に始まる事業年度より義務付けられた。著者が勤務する企業（以下、本企業と記載）はジャスダック証券取引所に上場する連結従業員数770名（2008年12月31日現在）の化学品メーカーである。3月決算会社であるため、2009年3月期からが対象となる。2007年9月より準備を始め、最終的には2009年3月期について「内部統制は有効である」との評価となった。

本稿では、内部統制が求められるようになった経緯から本企業における内部統制の取り組み、次年度以降の取り組み等について述べる。

## 2. 内部統制とは

### 2.1 企業リスクへの取り組み

企業が存続していく過程では、さまざまな事業上のリスクに直面する。図1の左側に描いたものは一例だが、地震や台風災害など不可抗力ともいえる天災や、粉飾決算や企業機密の漏洩など、社内で想定されるリスク、あるいは顧客や株主等の利害関係者によるクレーム等、社外からもたらされるリスクな

どが考えられ、これに対して、企業としては適切な対応を取る必要がある。このような経営管理手法を「リスクマネジメント」と呼んでいる。

個別のリスクに直面した企業は、当初、個別のリスクマネジメントを実施する。しかし、個々の対応の積み重ねを、適切なマネジメントと言うことはできない。リスクマネジメントにあたって適切な体制を整備し、的確な運用を行ってこそ、適切なマネジメントが行われていると称すべきである。この「整備」と「運用」とを併せて「内部統制」と呼ぶ。

### 2.2 法律上の内部統制

それでは、わが国の法律上、内部統制はどのように定められているかについて述べる。大別すると会社法上の内部統制と金融商品取引法上の内部統制に分けることができる。

#### ①会社法の内部統制（2006年施行）

2006年に施行された会社法では、取締役の義務として内部統制の構築が求められているが、どのリスクに対応した内部統制を構築するかの具体的な定めはない。本企業では、2006年5月に「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、プレスリリースしている。

#### ②金融商品取引法の内部統制（2007年施行）

2007年に施行された金融商品取引法では、財務報告に係る内部統制の整備と運用に特化して定めてい

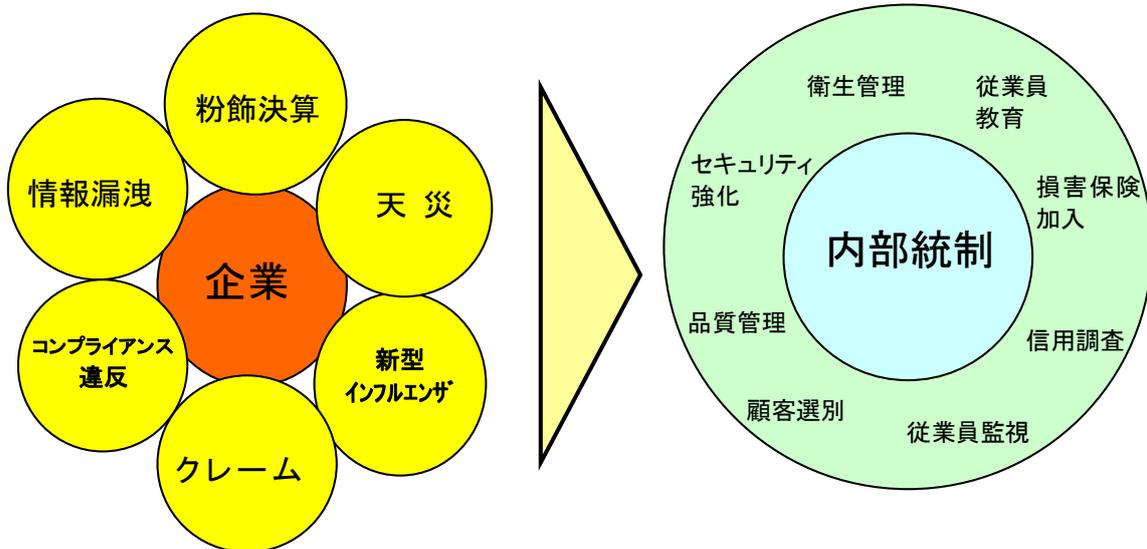


図1 リスクとマネジメント

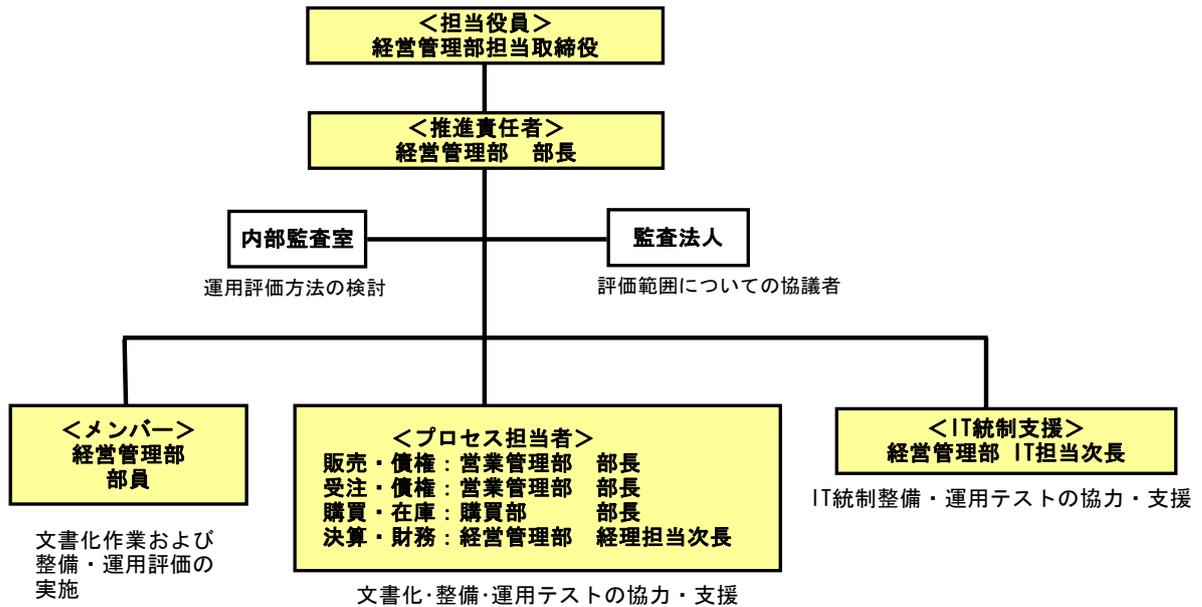


図2 本企業の推進体制

る。ここでいう「財務報告」とは、上場企業においては有価証券報告書を指す。

金融商品取引法は、有価証券報告書の内容が適正であることを担保するために、経営者が内部統制を構築し、それを自己評価し、「内部統制報告書」を作成して内閣総理大臣へ提出することを定めている。さらにこの内部統制報告書については、監査法人の監査証明を受けることが義務付けられている。

今回我々が取り組んだ内部統制プロジェクトは、②の「金融商品取引法」に対応するためのプロジェクトである。

### 3. 内部統制への取り組み

ここでは金融商品取引法に対応して本企業が実施した内部統制の構築体制、枠組み、評価ツールおよび、進捗状況について述べる。

#### 3.1 体制整備

本企業では今回の内部統制構築プロジェクト開始にあたり、図2に示す体制を構築した。プロジェクトの最高責任者を経営管理部の担当役員とし、実務は経営管理部長、経営管理部専任メンバー、各業務プロセスの担当者が構築を進め、実際の統制の実施は各部門長と関連会社の責任者（社長、総経理）が

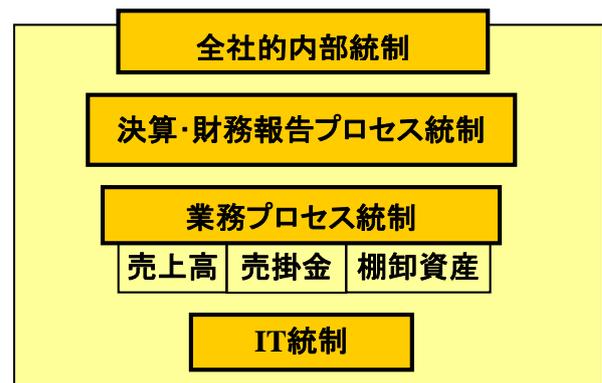


図3 内部統制の枠組み

担うこととした。そして内部監査室と監査法人が適正に内部統制が実施されているかを監査することとした。

#### 3.2 内部統制の枠組み・評価ツール

本企業は内部統制評価実務の枠組みについて、企業会計審議会が公表した内部統制の実施基準（2007年2月15日）に基づき、全社的統制、決算財務報告プロセス、業務プロセス、IT統制の四つに分けて実施した(図3参照)。

##### ①全社的統制

全社的統制の目的は、信頼できる財務報告を作成するための企業風土、文化を構築することである。

内部統制システムのもっとも重要な部分であり、全社統制が適切に構築されていないと判定された場合は、以下に述べる業務プロセス等がどれだけ整備されていても、内部統制の評価が有効とされることはない。

#### ② 決算・財務報告プロセス

業務プロセスの一つであるが、財務報告の信頼性を直接担保するため、金融商品取引法の趣旨に則り、独立したプロセスとされている。受注、購買、販売等の各業務プロセスが財務上の正しい数値を提供しても、経理部門のリスクマネジメントが適正に行われていなければ、財務報告を信頼することはできないため、特に重要であると考えられている。

#### ③ 業務プロセス

業務プロセスで重要な勘定科目である売上高・売掛金・棚卸資産が正しいことを担保するため、これらに直結する業務プロセスの統制を構築した。具体的には、受注、出荷、売上計上、請求、入金処理、売掛金管理、仕入れ、在庫管理、棚卸、生産高入力など、約 50 件のプロセスを選定して整備した。

#### ④ IT 統制

今日の企業活動において、各業務プロセスが有効に機能するためには、情報システムの適正な運用が必須である。従って、情報システムの統制も独立したプロセスとして整備・構築および評価の対象になる。本企業では自社で開発した業務システムと、外部から購入した会計パッケージについて、評価を行った。

#### ⑤ 評価ツール

評価ツールとしては主に質問書と 3 点セット（業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリクス）を作成して、推進した。各項目において作成した成果物は以下のとおりである。

##### A. 全社的な内部統制

- ・全社統制質問書

##### B. 決算・財務報告に係る業務プロセス

- ・決算・財務報告プロセス質問書

##### C. 業務プロセスに係る内部統制

- ・3 点セット

##### D. IT 統制

- ・IT 全般統制質問書 (ITGC)
- ・IT 全社統制質問書 (ITCLC)
- ・IT 業務処理プロセスの「3 点セット」

「質問書」は自己点検のためのチェックリストである。公的機関・団体が公表したモデルを利用して、本企業向けにカスタマイズした。

3 点セットは各業務プロセスの業務の流れを表した文書である。同じプロセスについて「フローチャート」は図示し、「業務記述書」は文章により叙述し、「リスクコントロールマトリクス」は表形式で一覧化している。これら 3 点の文書は同じ業務プロセスについて異なる視点から照射したものであり、併せて閲覧することにより、業務の流れを立体的に理解することができる。

### 3.3 進捗状況

プロジェクトの進捗状況としては概ね、以下のとおりとなった。2009 年 3 月までに決算財務報告プロセス以外の評価を完了し、決算財務報告プロセスは、期末決算業務の状況について 5 月に評価を行った。これらの評価結果を踏まえて、本企業の代表取締役は、内部統制が有効である旨の判断を行い、当初の予定通り、有価証券報告書の提出と同時に内部統制報告書を関東財務局に提出することができた。

- ・全社的な内部統制の評価 2008 年 9 月 評価完了
  - ・決算・財務報告プロセスの評価 2009 年 5 月 評価完了
  - ・業務プロセス統制の評価 2008 年秋 一次評価  
2009 年 1～3 月 二次評価
  - ・IT 統制 2009 年 4 月 評価完了
- 以上の個別評価に基づく最終評価  
2009 年 5 月 22 日  
内部統制報告書の提出 2009 年 6 月 25 日

### 4. 苦労した点

最終的には本企業の内部統制システムを有効と自己評価し、監査法人による適正意見も得られたが、その過程では様々な苦労があった。以下、主な点を述べてみたい。

#### ① 社内の温度差

プロジェクトの性質上、全社的に取り組むべきものであるが、各業務プロセスの現場においては、日常業務に寄与しない余計な負荷と捉える場合もあり、協力的でない責任者や担当者が見られた。一方、内部統制システムの構築を年度の重要課題に掲げた部門については自発的な協力があり、プロジェクトチームとのスムーズな意思疎通ができた。内部統制の構築や実施にはそれなりの労力がかかるので、その年度の各部門あるいは各社員の最重要課題とは言わないまでも、重要課題のひとつに掲げるよう経営管理部門の責任者から全社に働きかけるべきであった。

## ② 海外子会社に関する問題

全社統制と決算財務報告プロセスについては、海外子会社のうち事業規模の面から重要性の高い中国の2社を評価範囲に含めた。本社専任メンバーは中国語に不案内のため、これら2社とは意思疎通に苦労した。特に決算財務関係の用語については専門知識が必要とされ、通訳や翻訳に手間取る場面もあった。中国往査時には、日中両国語に堪能で財務知識もある社員が別件で現地に滞在していたため、その協力を得て切り抜けたが、言語の壁を越える体制を整備しなくてはならない。

## ③ 監査法人の対応

監査法人の内部統制評価に対する基準が2008年末まで決まらなかったため、それ以前の段階では確定的な回答が得られず、本企業として対応を決めづらいことがあった。その結果として、監査を通過させるために慎重な対応を行うことになり、ある子会社における内部統制を他の子会社に機械的に移植したり、形式的に責任者の押印プロセスを設ける等、実効性に疑問のある統制を導入せざるを得ない場合があった。また、担当の会計士は内部統制監査に一定レベルの知識と経験を有することを前提にしていたところ、実際には若手のメンバーが多く、業務プロセスの監査以前に本企業から基本的な事柄を説明しなければならない場面もあった。

## 5. 内部統制構築の効果

これまで述べてきた内部統制プロジェクトの成果を、以下、具体的に述べる。

### ① 不備事項の是正による作業品質の底上げ

業務手順の中から、財務報告に関するリスクにかかわるキーポイントを選び出してテストしたところ、コントロールが充分ではないところが多々発見された。例えば、書類の作成に関して、担当者任せで上司が確認していない、あるいは目視確認しただけで、承認印を押していない(証拠が残っていない)といったことがあった。このような不備事項を是正したことで、業務品質の底上げにつなげることができた。

### ② 業務リスクの明確化によるエラーの防止

製造現場では安全衛生の観点から、作業に伴うリスクが明確に意識されているが、事務の現場では、業務上のリスク認識が希薄な面があった。今回、業務手順を洗い直すことによって、金額や数量の誤入力など、財務報告のエラーにつながるリスクを責任者や担当者に正しく認識してもらうことにつなげることができた。

### ③ 上長承認の徹底や権限分離等による不正未然防止

財務上のリスクを正しく認識したことで、それに対しては担当者の相互牽制や上長の承認などのコントロールを実施することにより、不正を未然に防ぐ機能を業務の流れに組み込むことができた。

### ④ 業務記述書やフローチャートの作成による業務の可視化

業務記述書やフローチャート等、内部統制システムの構築に必要な文書を作成することにより、今まで全体像がわかりにくかった業務の流れをビジュアル化した。一例として、本企業では、製品の受注から販売代金回収にいたるまでの流れを明確化したことなど、今後、業務合理化の分析等に活用できる。

### ⑤ 担当者による作業手順のバラツキ防止

文書化作業の過程で現場の責任者や担当者にインタビューを行ったが、同じ作業でも、担当者によって手順がバラついているといったことが見られた。例えば、製品の納期が急に変更になった場合、担当者によっては、お客様への返信や社内連絡を電話で済ませて記録を残していないことがあった。この点については業務が属人的になっていたり、担当者同士の連携が不十分なことに原因があるが、業務手順のバラツキを是正して定型化することで業務レベル

の均質化と向上につなげることができた。

#### ⑥暗黙知から形式知への転換

こうした作業のビジュアル化と標準化により、個々の担当者が持っていた暗黙知が、形式知に転換された。他部署はもちろん、当該部署の責任者から見ても業務の流れが把握しやすくなったほか、業務合理化の分析や、人事ローテーションにおける業務の引継ぎ等を効果的に行うことができる。

### 6. 今後の課題

2009年3月期は「内部統制は有効である」という評価結果となり、監査法人からも同様の監査証明を得られた。しかしながら、内部統制は会社が存続する限り続くことなので、今後の課題について述べてみたい。

#### ①初年度の見直し及び業務の有効性・効率性の向上

今後の課題の第一として、初年度の見直しが挙げられる。昨年度は金融商品取引法対応の初年度であり、内部統制システム構築のレベル感がよくつかめなかった。不備事項を是正して監査法人による監査を通過させるため、過重とも思われる統制を追加した部分も多く、本来の内部統制システムの目的である業務の有効性や効率性の向上には必ずしも結びついていない。作業現場から見ると、必ずしも合理的でないルーチンになっているところがあると思われる。これらの無駄な部分を見直し、内部統制システムの本来の目的に結びつくよう改善していくことが2年目以降の課題となり、ある意味で内部統制担当者のセンスが求められる。内部統制システムの中に毎年見直しを行い、常によりよい内部統制となるようPDCAを回していく仕組みを取り込むことが重要である。

また、金融商品取引法が求める財務報告上のリスクは、企業が直面するリスクの一部にしか過ぎない。「1.1 企業リスクへの取り組み」で述べたように企業が直面するリスクは財務上のリスクだけではない。社内で個々のリスクに対する対応を取りまとめた全社的なマネジメントとして実施していく体制を整備すべきである。全社的なリスク管理の中に内部統制もリンクさせることが望ましい。これについては、

米国でも「全社的なリスクマネジメント」(Enterprise Risk Management 略してERM)が提唱されており、わが国でも研究が始まっているところである。このような潮流をビジネスチャンスと捉えたIT業界からのアプローチが増えているが、高価なITシステムを導入するといったことでなく、身の丈にあったシステムを構築したい。

#### ②やらされ感から納得感へ

そもそも金融商品取引法に定める内部統制システム構築の制度自体が、米国から導入したものであり、どうしても「行政当局の意向でやらされている」という「やらされ感」が先に立つ。生産や販売の現場から見ても、収益に直接結びつかない余計な手間が増えたという感覚がある。

また、社外に目を向けると、監査法人のレベル感と事業会社のレベル感にギャップがあり、対応に苦慮することもあった。例えば、中堅企業である本企业においては人数が少ない中で業務を分担してやりくりしているのに、大企業並に「権限の分離と相互牽制」を求められても、とても無理といったことがあった。

このような後ろ向きの「やらされ感」は、評価部門と現場、あるいは事業会社と監査法人との意思疎通不足に起因するところが大いと思われる。初年度の統制実施により把握した年間スケジュールに基づき、評価部門が現場や監査法人と情報交換を緊密に行い、かつ、社内回覧物等の媒体を通じて啓発活動を推進することにより、「内部統制の推進は業務の改善に役立つ」という意識を共有化できれば、納得感が出ると思われる。

#### ③内部統制コストの軽減

第三の課題として内部統制コストの削減問題が挙げられる。初年度は従業員220名(連結770名)の本企業で2名が専任で内部統制担当になり、さらに現場の責任者や担当者の工数も考えれば莫大な負担となった。監査法人に対する報酬も会計監査のみ行っていた頃に比べて大幅にアップした。

アメリカでは「内部統制」によるコスト負担を嫌って、上場廃止を選ぶ企業も出ていていると聞く。内部統制プロジェクトそのものを定型化することに

より、業務負担を軽減するとともに、監査法人に対しても、監査報酬に見合ったパフォーマンスを要求したい。

## 7. おわりに

今回の内部統制プロジェクトは法律上義務付けられたために行ったものであるが、本来、内部統制システムの構築は、法的義務の有無とかかわりなく会社が存続していくために必要なものである。仮に制度上の義務がなくなったとしても、必要なものとして残る内部統制が必ずあるはずである。この必ず残るであろう内部統制のシステムと制度対応のために構築された内部統制システムが、限りなく近づいていくことが理想だと考える。そして、そうなった時には本企業の体質も今より筋肉質になっていると

思われる。今後はそのような姿を目指して努力することを表明して本稿を結ぶ。

## 参考文献

- 1) 企業会計審議会；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設定について(意見書)(2007)
- 2) あずさ監査法人編；内部統制の文書化マニュアル，中央経済社(2007)
- 3) あずさ監査法人編；内部統制の評価マニュアル，中央経済社(2008)
- 4) あずさ監査法人中国事業本部/KPMG 編；中国子会社の内部統制実務，中央経済社(2007)
- 5) 町田祥弘；内部統制の知識 第1版および第2版，日経文庫 (2007)(2008)
- 6) IT Governance Institute (ITGI) 編 ITGI JAPAN 訳；サーベインズ・オクスリー法（企業改革法）遵守のためのIT統制目標（第2版）(2006)