

中堅企業の 「内部統制」再整備の勧め

NPO東京ITコーディネータ

目次

1. 今、なぜ「内部統制」か
2. 内部統制問題をどうとらえるべきか
3. 内部統制の基本的な考え方
4. 内部統制で求められていること
5. ITはどのように関連しているか
6. 内部統制の適用範囲と目標設定
7. どのような考え方で取り組むべきか

1. 今、なぜ「内部統制」か

□企業の社会的責任はどう問われているか？

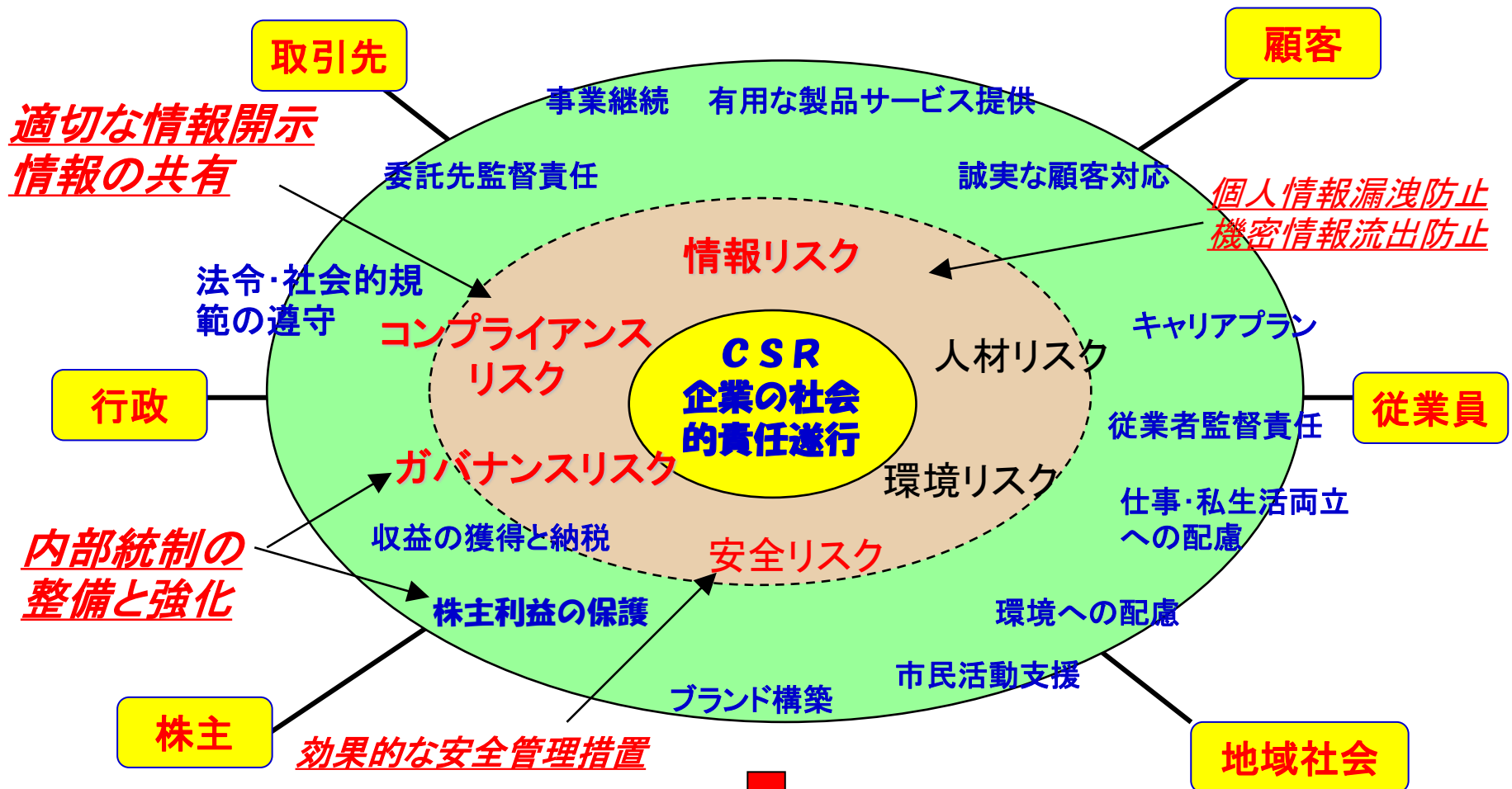
- ・企業の不祥事による資本市場からの信認の低下
- ・コーポレートガバナンス、特に財務報告に係る内部統制ニーズ

□米国と日本における内部統制法制化の経緯

中堅企業の社会的責任とリスクへの対応

(CSR:Corporate Social Responsibility)

「ステークホルダー」との関わりの中での企業活動に多くの「リスク」が潜在

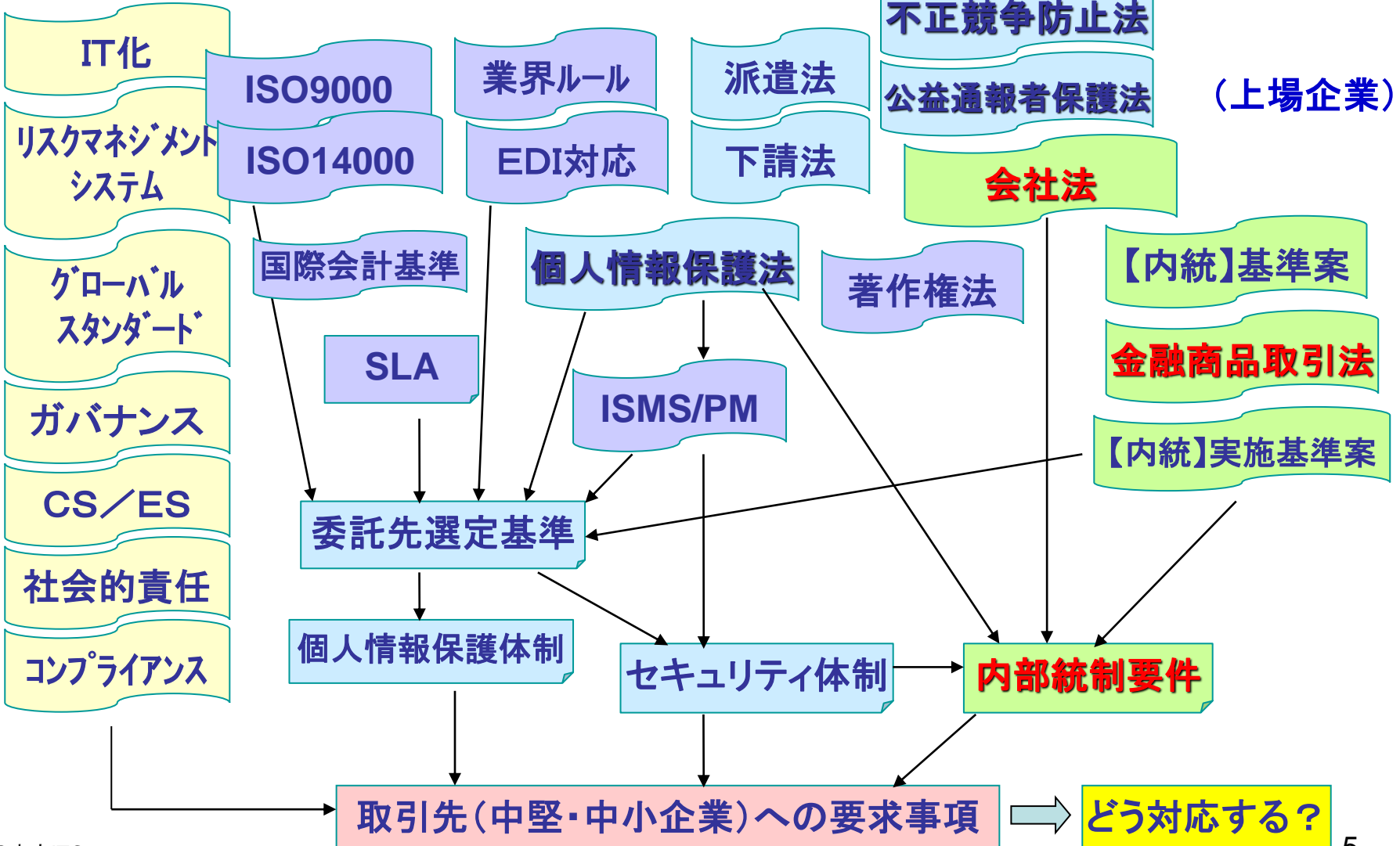


「ITリスク」はビジネスリスクの中のコアリスクになって来た！

中堅企業に対する法制度等の要求事項

経営課題

一般企業



財務報告の信頼性を低下させる事件の勃発

米国市場

- ・米国で水増し粉飾決算多発
エンロン(2001/12 10億\$利益)、
ワールドコム(2002/6 38億\$利益)



- ・コーポレートガバナンスの崩壊
- ・米国資本市場の信頼性の低下



SOX法(企業改革法)による対応

2002年7月サーベインズ・オクスリー法成立

- ・年次(四半期)報告書における経営者による開示の宣誓(302条)
- ・年次報告書における経営者による財務報告目的の内部統制評価の報告とその報告書に対する会計監査の制度化(404条)

実務ガイド 2004「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」(ITGI)
COBIT for SOX

日本市場

- ・有価証券報告書虚偽記載、架空売上、粉飾決算発覚⇒上場廃止
西武(2003/10)、カネボウ(2005/4)



- ・ディスクロージャ制度の信頼性低下
- ・証券市場に対する内外の信認の低下



金融庁及び東京証券取引所等の対応

■東証

- 2004/11 有価証券報告書の適時開示の宣誓書及び適正性に関する確認書の提出
- 2006/1コーポレートガバナンスの報告書提出

■金融庁

- 2005/12「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」(企業会計審議会内部統制部会)



- 2006/6/7 「金融商品取引法」成立
- 2006/11/21 「実務基準」の公開草案

内部統制の国内の法制度の動き

資本金5億円以上
負債200億円以上
対象会社数は10万社

【金融商品取引法】 上場企業数は3800社

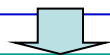
2005/12/8 「財務報告に係る内部統制の評価の基準及び監査基準のあり方について」(金融庁の企業会計審議会で検討し公表) ⇒ 上場企業に適用するために法制化準備 あり方 基準案

2006/6/7 「金融商品取引法」成立

- ・証券市場からの信認向上
- ・決算書の信頼性確保



- 経営者による内部統制の評価・報告
- 外部監査人による監査



経営者の責任・経営実態の説明責任 ⇒ 透明性確保 ⇒ 企業価値向上

「重要事項に虚偽記載のある有価証券届出書等の提出が有る場合」は懲役10年以下、罰金:個人1000万円以下、法人7億円以下

「有価証券届出書等の不提出」の場合は懲役5年以下、罰金500万円以下、法人5億円以下

【新会社法】

2005/6/29 会社法成立
2006/2/7 会社法施行規則、会社計算規則、電子広告規則

2006/5/1 「会社法」施行

- 取締役の職務執行が法令および定款に適合するための体制整備
- ・大会社の社会的責任遂行
 - ・内部統制整備義務化

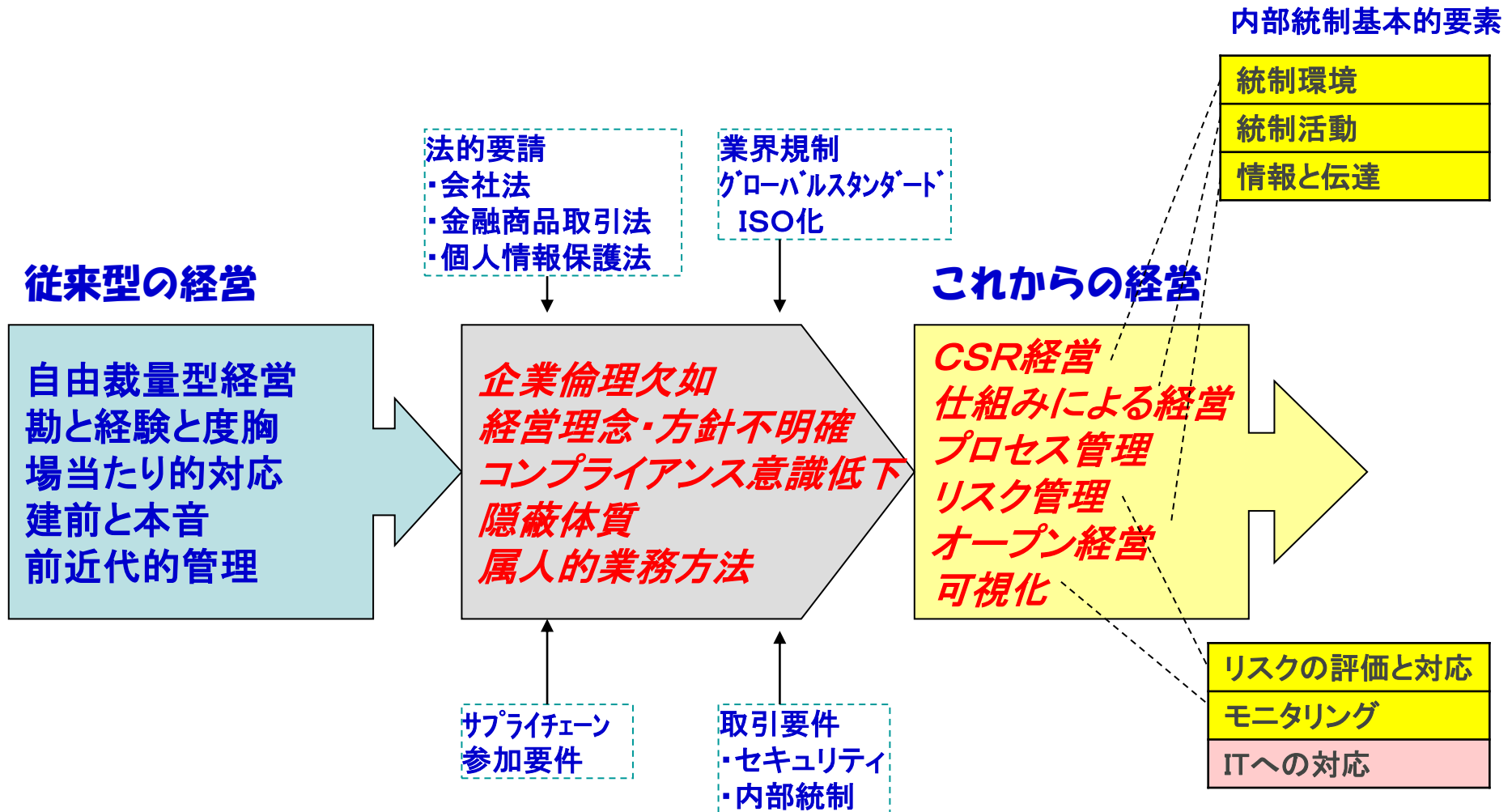


- 内部統制の整備の義務化
- 事業報告の監査役による監査



実質罰則はないが訴訟リスクはある。

「内部統制」の中堅企業の経営管理へのインパクト



2. 内部統制問題をどうとらえるべきか

- 内部統制の定義
- 内部統制の本来の役割は何か?

内部統制の定義

■あり方／実施基準案での定義

内部統制とは、基本的に、
業務の有効性及び効率性、
財務報告の信頼性、
事業活動に関わる法令等の遵守並びに
資産の保全

の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、
業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、
統制環境、
リスクの評価と対応、
統制活動、
情報と伝達、
モニタリング(監視活動)及び
IT(情報技術)への対応
の6つの基本的要素から構成される。

なお、具体的に内部統制をどのように整備し、運用するかについては、個々の組織が置かれた環境や事業の特性等によって異なるものであり、一律に示すことはできないが、経営者をはじめとする組織内のすべての者が、ここに示した内部統制の機能と役割を効果的に達成し得るよう工夫していくべきものである。

内部統制は本来どうあるべきか

【内部統制の本来の**あるべき姿**】

- 業務の有効性、効率性向上
- ディスクロージャの信頼性確保
- 法令遵守(コンプライアンス)
- 資産の保全

あり方

【内部統制の**限界**】

- 判断ミス・不注意・共謀
- 想定外環境変化・例外取引発生
- 費用対効果
- 経営者の無視・無効化

意識の実態

高い

低い

理想

実態

【積極的姿勢】

- 経営者は「内部統制の整備と運用の役割と責任を持つ」
- 業務の適正性や効率化に寄与できるように機能させる

経営者の
問題意識

【消極的姿勢】

- 法律上の規制であるからやらざるを得ない
- 監査上、必要最小限何をクリアすべきか

経営資源と
時間の制約

【原点に戻っての**攻め**の対応】

- 業務、管理方法の徹底見直し・改革から着手
- ⇒持続的成長、企業価値の向上へ

【当面の**守り**の対応】

- 提出必要資料の作成への着手
- リスクコントロール

3. 内部統制の基本的な考え方

□内部統制の4つの目的

- ・目的相互間の関連性を考慮して整備し、運用する必要

□内部統制の6つの基本要素

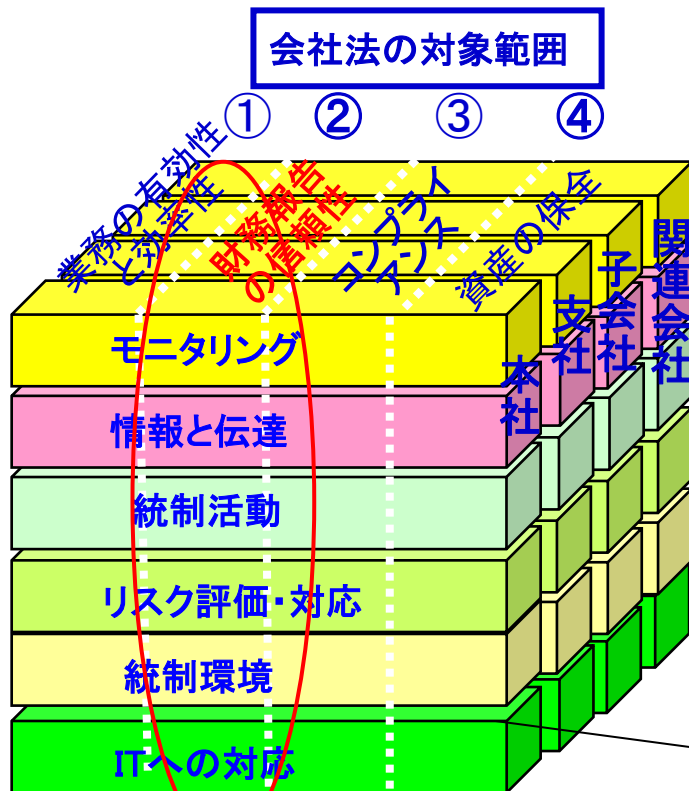
- ・内部統制の有効性の判断の基準

□トップダウン型リスクアプローチ

内部統制のフレームワーク

J-SOX法と会社法の「COSOフレームワーク」上で見た対象範囲

COSO: the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

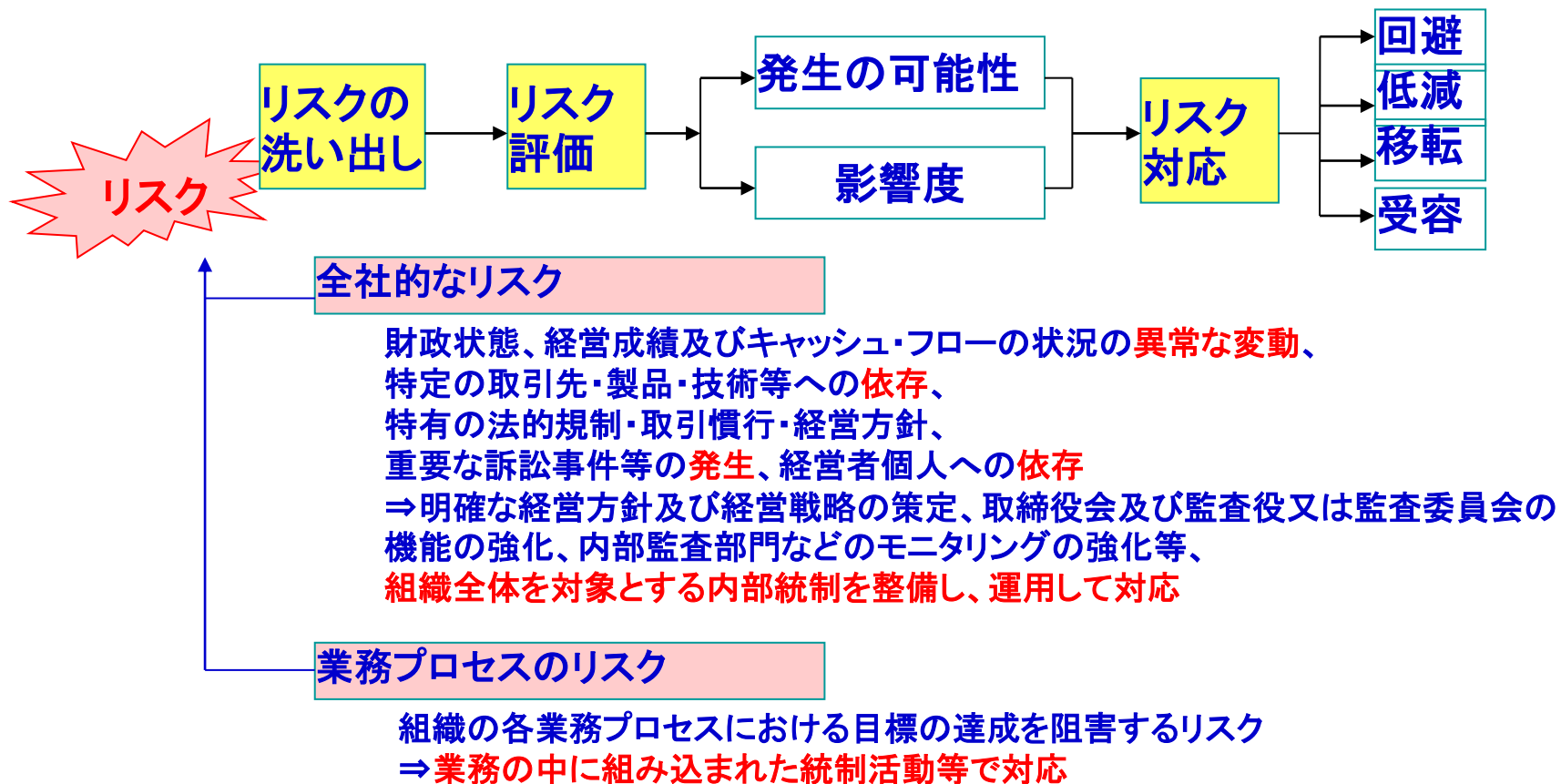


	内部統制の基本的要素	基本的要素の説明
1	統制環境	誠実性・倫理観、経営者の意向・姿勢、経営方針・経営戦略、取締役会・監査役等の機能、組織構造・慣行、権限・職責、人的資源の方針・管理
2	リスクの評価と対応	組織目標の達成を阻害するリスクの識別と影響分析ならびにリスク対応
3	統制活動	経営者の命令・指示を適切に実行させるための方針と手続き
4	情報と伝達	必要な情報が識別・把握・処理され、組織内外・関係者相互に正しく伝えられることを確保すること
5	モニタリング	内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス、監視・評価・是正
6	ITへの対応	組織目標を達成するために、予め適切な方針・手続を定め、業務の実施において、組織の内外のITに対して適切に対応すること

リスク評価と対応とは何か

「リスク評価」: 組織目標の達成を阻害する要因を「リスク」として、識別、分析及び評価するプロセス。

「リスクへの対応」: リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセス。具体的には、回避、低減、移転又は受容等、適切な対応を選択。



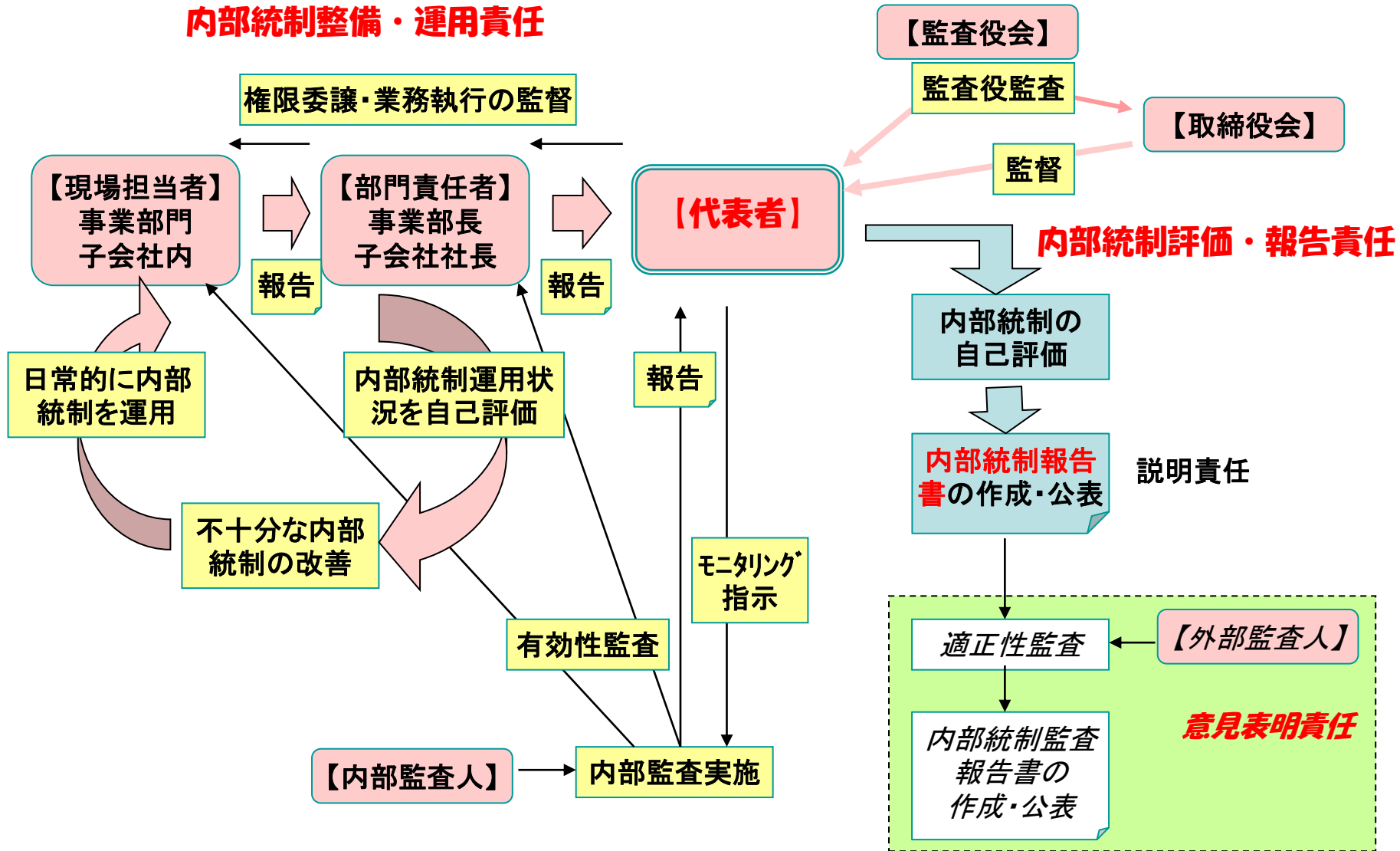
4. 内部統制で求められていること

□内部統制でやるべきことは？

□内部統制のあるべき姿は？

J-SOX法のスキーム

内部統制整備・運用責任

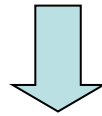
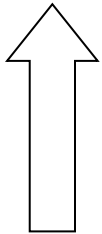
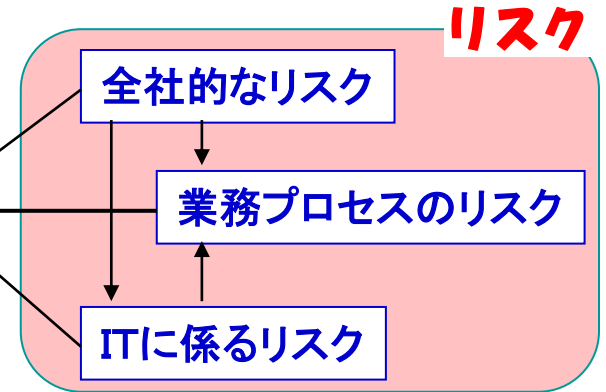


「内部統制」の仕組みを作ること

- ・情報が組織の意思・意図に沿って承認(正当性)
- ・漏れなく、正確に記録・処理(完全性、正確性)

■ J-SOX内部統制目的
「財務報告の信頼性」の確保

■ 虚偽記載のリスク

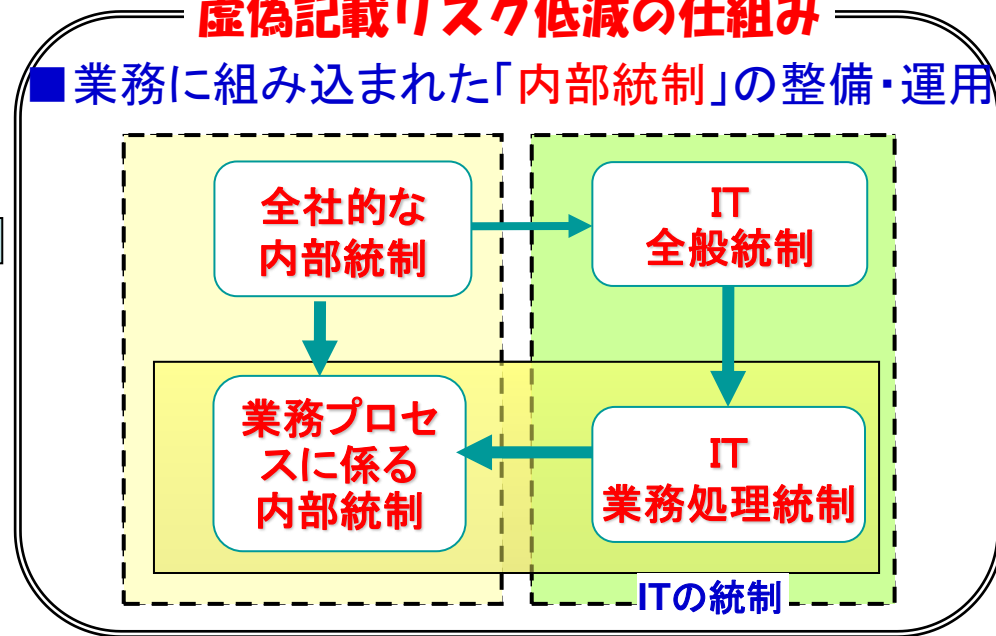


虚偽記載リスク低減の仕組み

■ 業務に組み込まれた「内部統制」の整備・運用

■ 財務報告に
虚偽記載が無いこと

経営者による
「内部統制の有効性」
の保証



- ・適切な内部統制の枠組みに準拠して整備及び運用
- ・重要な欠陥がないこと

「内部統制」の構築目標（1）

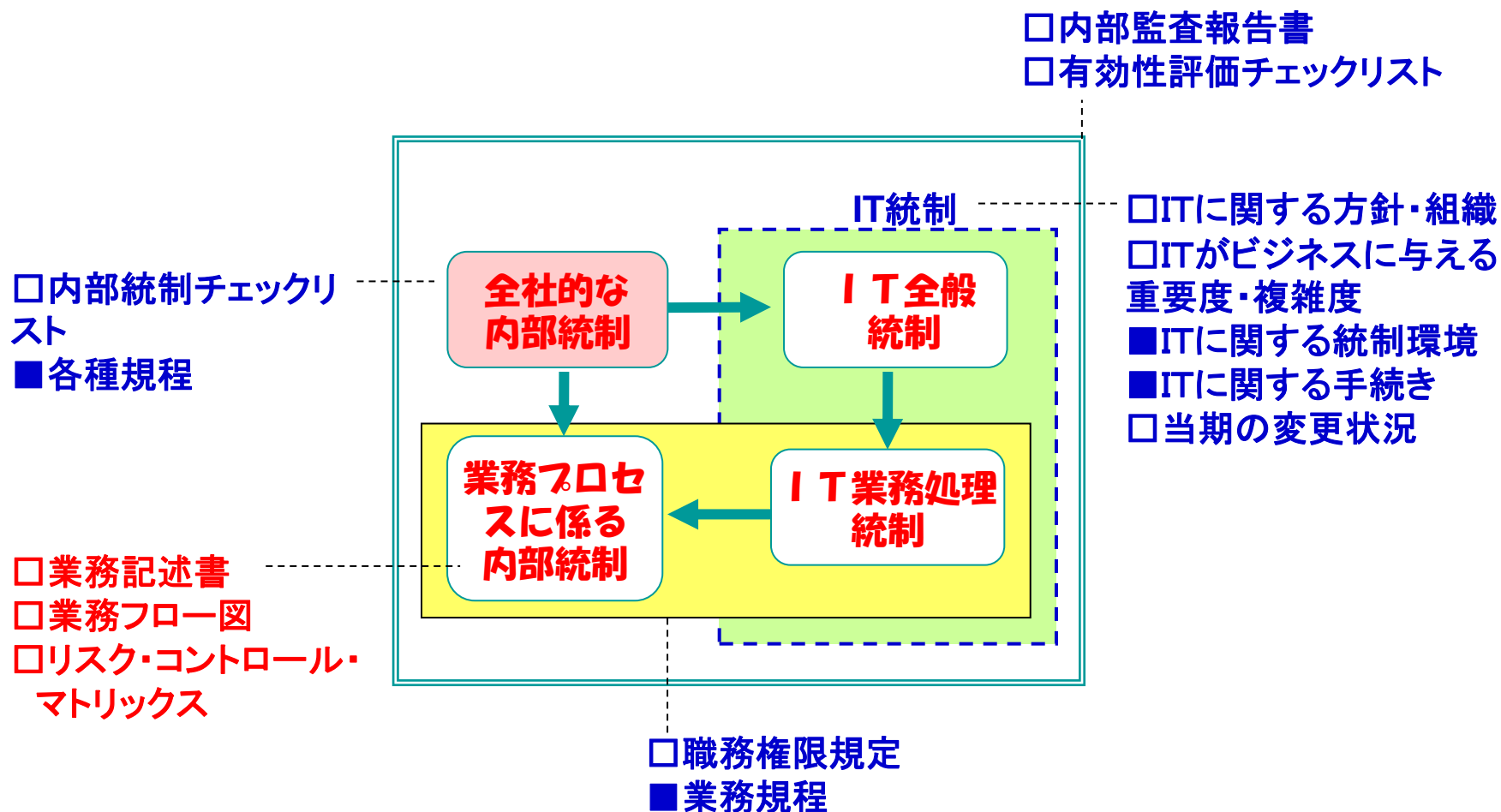
（実施基準 I のp.25/58）

基本的要素	整備・運用すべき事項	例
<p>I. 適正な財務報告を確保するための全社的な方針や手続が示されるとともに、適切に整備及び運用されていること（統制環境）</p>	<p>①適正な財務報告についての意向等の表明及びこれを実現していくための方針・原則等の設定 ②取締役会及び監査役又は監査委員会の機能発揮 ③適切な組織構造の構築</p>	<p><input type="checkbox"/>財務会計方針 <input type="checkbox"/>取締役会・監査役等の規程 <input type="checkbox"/>意思決定組織 <input type="checkbox"/>内部統制方針 <input type="checkbox"/>内部統制組織図</p>
<p>II. 財務報告の重要な事項に虚偽記載が発生するリスクへの適切な評価及び対応がなされること（リスクの評価と対応）</p>	<p>④重要な虚偽記載が発生する可能性のあるリスクの識別、分析 ⑤リスクを低減する「全社的な内部統制」及び「業務プロセスに係る内部統制」の設定</p>	<p><input type="checkbox"/>リスク識別 <input type="checkbox"/>リスク評価 <input type="checkbox"/>リスク対応</p>
<p>III. 財務報告の重要な事項に虚偽記載が発生するリスクを低減するための体制が適切に整備及び運用されていること（統制活動）</p>	<p>⑥権限や職責の分担、職務分掌の明確化 ⑦全社的な職務規程等や必要に応じた個々の業務手順等の整備 ⑧統制活動の実行状況を踏まえた、統制活動に係る必要な改善</p>	<p><input type="checkbox"/>職務権限 <input type="checkbox"/>業務マニュアル <input type="checkbox"/>統制活動の評価・改善体制</p>

「内部統制」の構築目標（2）

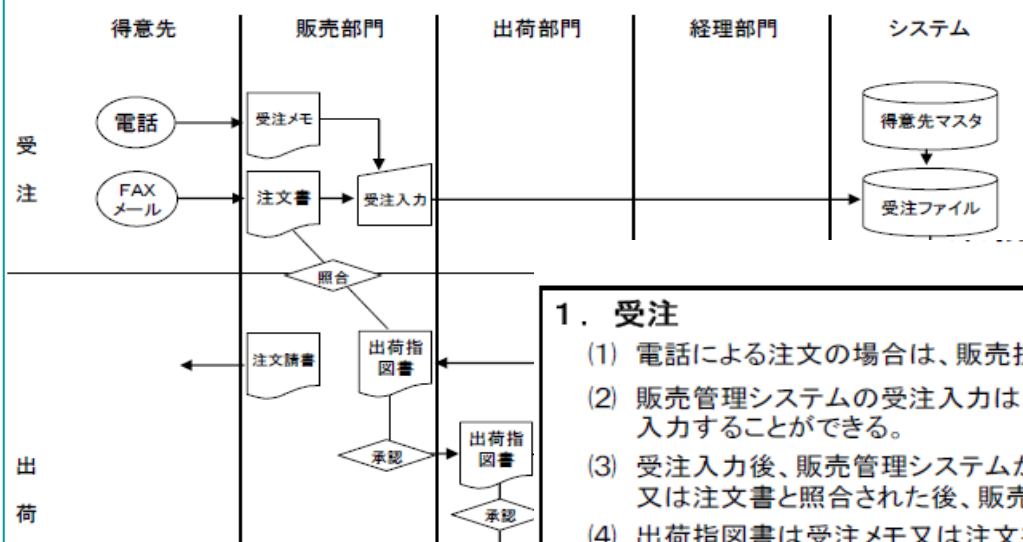
基本的な要素	整備・運用すべき事項	例
<p>IV. 真実かつ公正な情報が識別、把握及び処理され、適切な者に適時に伝達される仕組みが整備及び運用されていること (情報と伝達)</p>	<p>⑨明確な意向、適切な指示の伝達を可能とする体制の整備 ⑩内部統制に関する重要な情報が適時・適切に伝達される仕組みの整備 ⑪組織の外部から内部統制に関する重要な情報を入手するための仕組みの整備</p>	<p>□指示命令伝達体制 □統制情報伝達体制 □内外情報通報体制</p>
<p>V. 財務報告に関するモニタリングの体制が整備され、適切に運用されていること (モニタリング)</p>	<p>⑫財務報告に係る「内部統制の有効性」を定時又は随時評価するための体制の整備 ⑬内部・外部の通報に適切に対応するための体制の整備 ⑭モニタリングによって把握された内部統制上の問題(不備)が、適時・適切に報告されるための体制の整備</p>	<p>□有効性評価体制 □通報への対応体制 □内部監査体制 □統制不備状況の報告体制</p>
<p>VI. 財務報告に係る内部統制に関するITに対し、適切な対応がなされること (ITへの対応)</p>	<p>⑮IT環境の適切な理解とこれを踏まえたITの有効かつ効率的な利用 ⑯「ITに係る全般統制」及び「ITに係る業務処理統制」の整備</p>	<p>□ITに係る全社的統制 □ITに係る全般統制 □ITに係る業務処理統制</p>

内部統制における文書化の概要



内部統制の文書化3点セットの整備

事業Aに係る卸売販売プロセス



業務フロー図

業務記述書

事業Aに係る卸売販売プロセス

1. 受注

- (1) 電話による注文の場合は、販売担当者が受注メモを作成する。
- (2) 販売管理システムの受注入力は、得意先マスタに登録されている得意先の注文のみ入力することができる。
- (3) 受注入力後、販売管理システムから出荷指図書及び注文請書が出力され、受注メモ又は注文書と照合された後、販売責任者の承認が行われる。
- (4) 出荷指図書は受注メモ又は注文書を添付して出荷部門へ回付する。

2. 出荷

- (1) 出荷掛る。

リスク・コントロール・マトリックス

業務	リスクの内容	統制の内容	要件					評価	評価内容	
			実在性	網羅性	権利と義務の帰属	評価の妥当性	期間配分の適切性			表示の妥当性
受注	受注入力の金額を誤る	注文請書、出荷指図書は、販売部門の入力担当者により注文書と照合される。全ての注文書と出荷指図書は、販売責任者の承認を受けている	○	○					○	-
受注	与信限度額を超過した受注を受ける	受注入力は、得意先マスタに登録されている得意先からの注文のみ入力できる				○			○	-

(実施基準案を加工して作成)

【⇒コンサル資料】

5. ITはどのように関連しているか

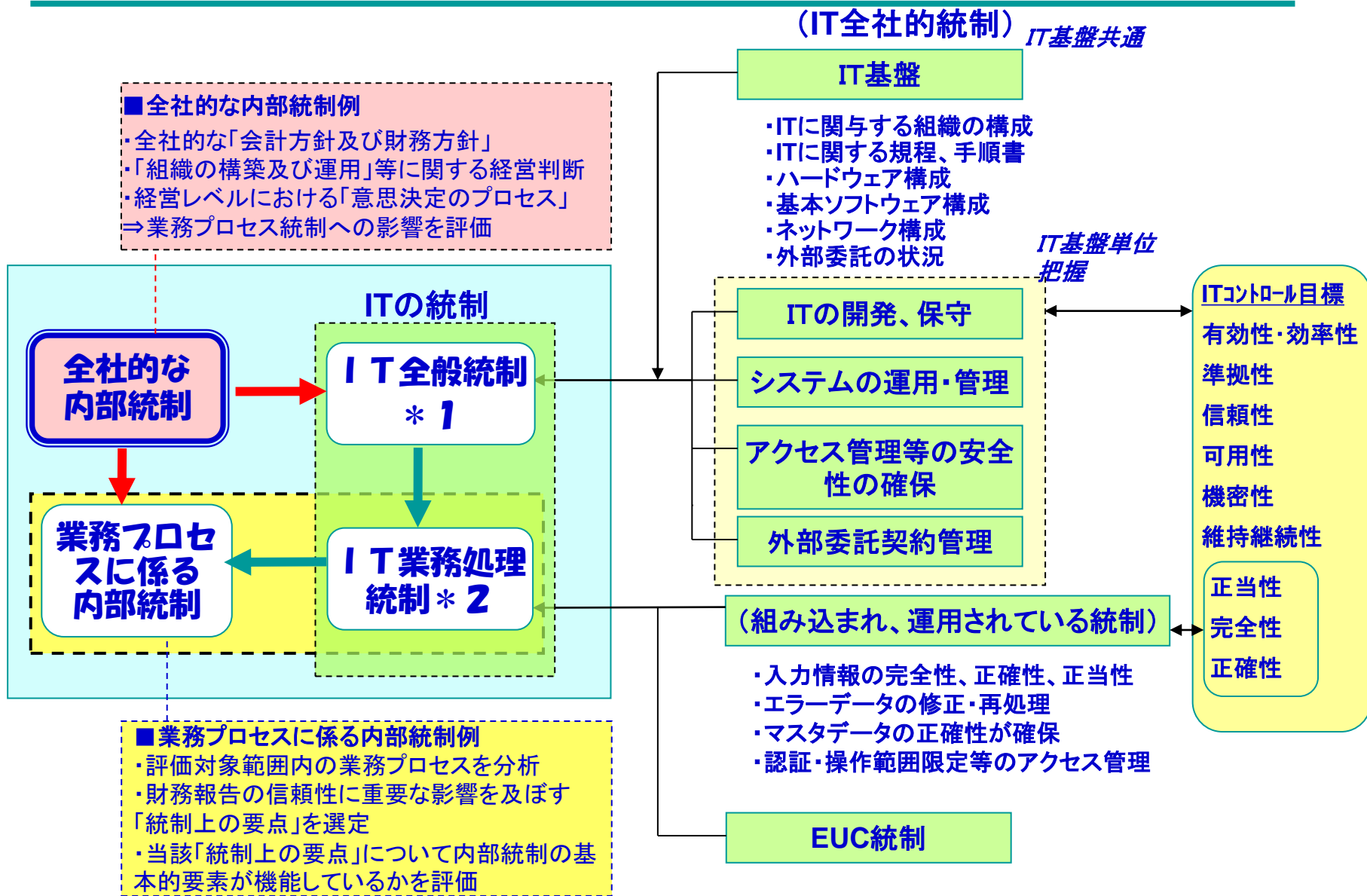
□IT全般統制とは何か？

□IT業務処理統制とは何か？

□ITの統制目標

- ・業務の有効性及び効率性
- ・準拠性
- ・信頼性(正等性、完全性、正確性)
- ・可用性
- ・機密性

ITに対する統制の仕組みの概要



「IT全般統制」の整備の進め方

- ・業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための統制活動
 「有効性・効率性、準拠性、可用性、機密性、維持継続性」の確保
- ・システムを支援するIT基盤(ハード、ソフト、ネットワーク等)を単位として構築

■何を求められているか

(IT基盤単位／共通)

- ・ITに関与する組織の構成
- ・ITに関する規程、手順書
- ・ハードウェア構成
- ・基本ソフトウェア構成
- ・ネットワーク構成
- ・外部委託の状況

□ITの開発、保守

□システムの運用・管理

□アクセス管理と安全性の確保

□外部委託契約管理

■何を規定するか

IT化計画書
 情報セキュリティポリシー
 IT部門規程
 IT関連組織図
 役割責任分担
 投資等の承認手順
 ITシステム導入規定

IT開発規程
 ベンダー選定基準
 パッケージ選定基準
 IT変更管理規程

IT運用規程
 運用マニュアル
 操作マニュアル

IT利用規程
 情報セキュリティ安全規程

委託先管理規程
 委託先選定基準
 業務委託契約書
 SLA

■何を記録するか

IT化実施状況
 IT導入・購入申請内容
 ITシステム・機器・ソフト一覧

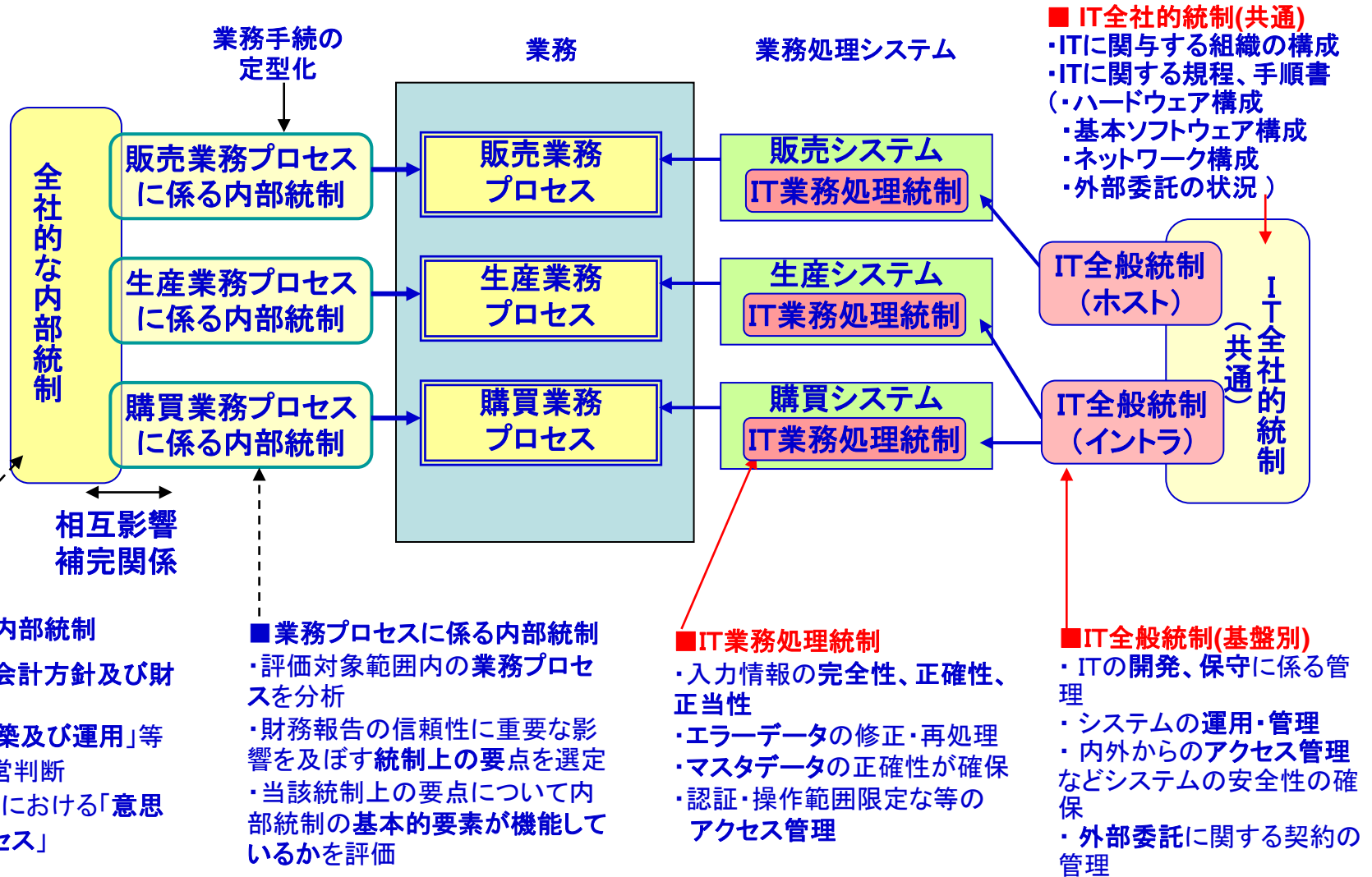
IT開発申請内容
 RFP
 ベンダー選定状況
 パッケージ選定状況
 IT開発検収内容
 IT変更申請内容
 ITテスト結果
 IT本番移行申請内容

スケジュール登録申請内容
 バックアップ記録
 障害トラブル記録

利用者ID申請状況
 アクセス権申請状況
 アクセスログ記録
 セキュリティ事故記録

委託先評価結果
 委託先契約内容
 委託業務実績結果

業務プロセスとIT業務処理統制



6. 内部統制の適用範囲と目標設定

□基本は連結ベースでの財務報告

・但し、**全ての子会社**が対象になるわけではない

・一方、**関連会社**や**委託先**も対象になる場合がある

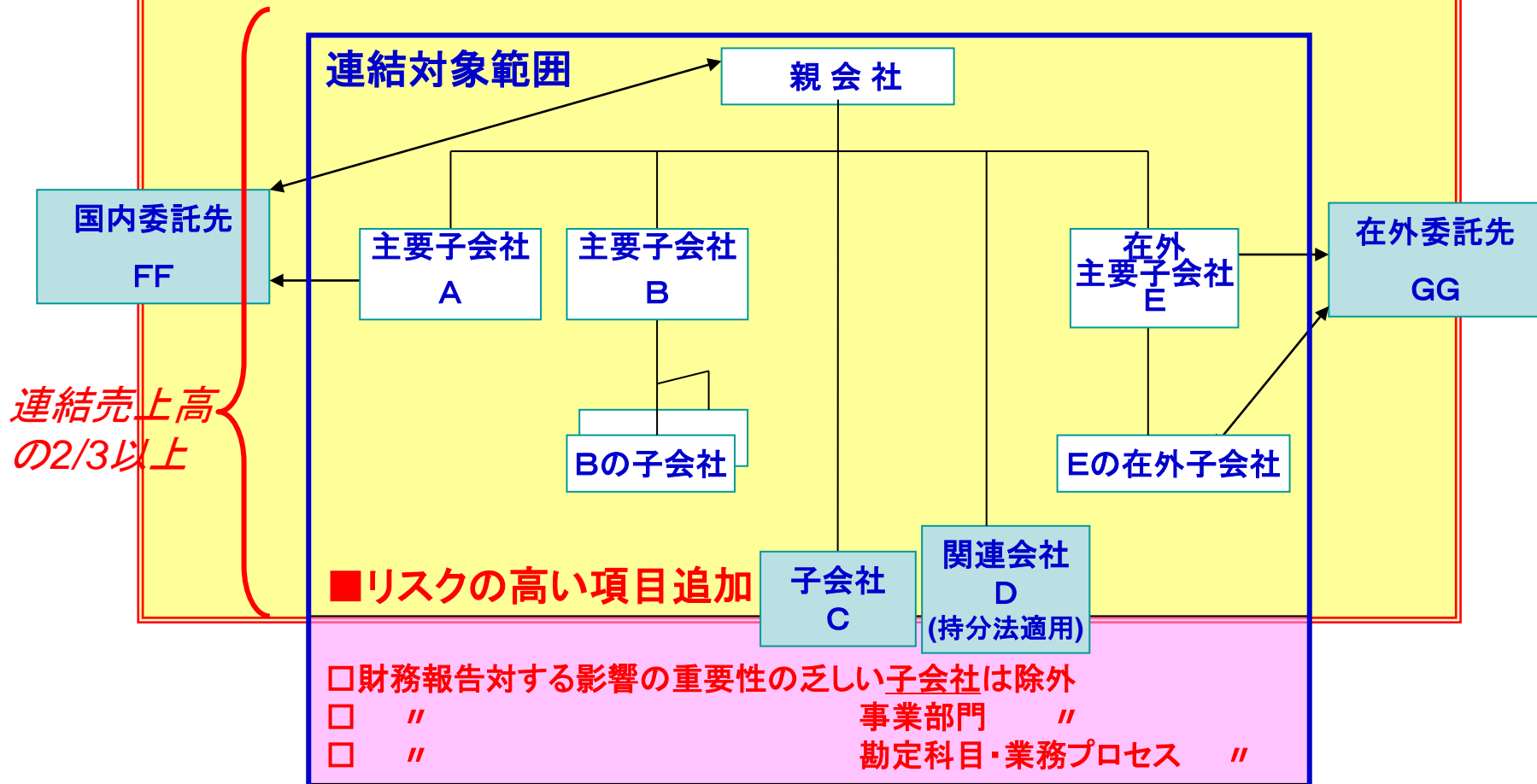
□「**対象としなかった業務プロセス**」と「**その理由**」を記録する必要がある。

□対象範囲については早めに監査法人に確認する必要がある

J-SOX法の内部統制評価範囲

財務報告に対する「**金額的・質的影響の重要性**」を考慮して決定
 但し、「**全社的な内部統制**」は原則として、**全ての事業拠点**について評価

業務プロセスの内部統制の評価範囲



J-SOX法内部統制の対象範囲

「実施基準」から見た中堅・中小企業への影響範囲

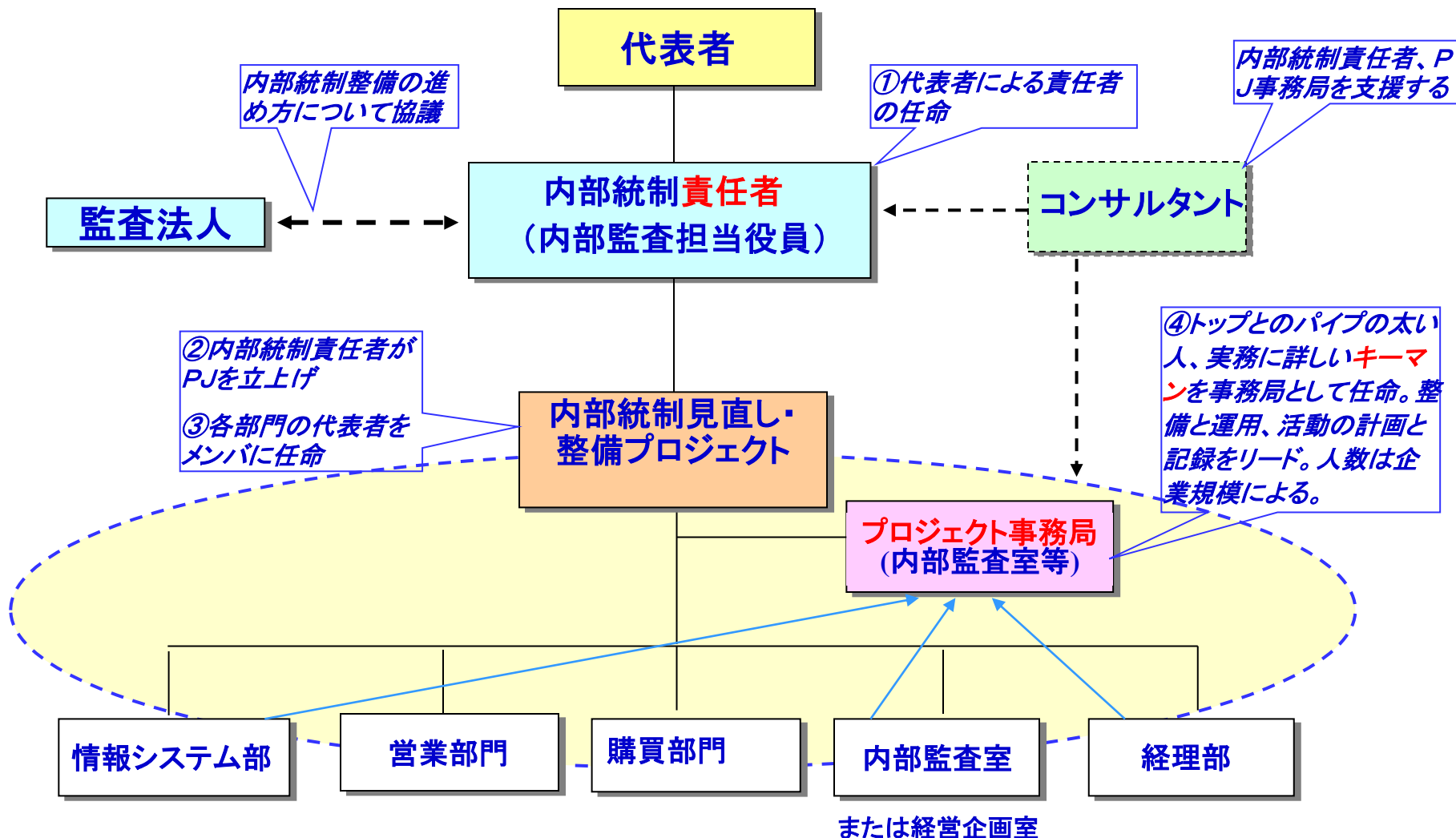
・**連結ベース**で評価(子会社及び「関連会社」を含む。外部に委託した業務の内部統制についても評価範囲に含む。)

他の上場会社から見た位置づけ	当該中堅企業		備考
	上場企業	非上場企業	
独立型企业	◎	—	(上場企業の大きな委託先になっていない場合)
子会社	◎	○ 連結	連結子会社
関連会社	◎	○ 持分	持分法適用対象
業務委託先	◎	△	アウトソーシング先 (業務に係る内部統制)
	3800社		
	10万社		

1. どのような考え方で取り組むべきか

- 内部統制のメリットとデメリット
- 内部統制への取り組み方
- 「見直し・整備」プロジェクトの立上げへ

内部統制プロジェクト体制例



内部統制プロジェクトの活動概要 タイムスケジュール設定

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
実施内容	PJ準備	パイロット部門／パイロット業務 内部統制 設計・文書化	評価・改善	運用 評価・改善	全社展開準備	全社展開 文書化・運用 評価・改善	内部監査
		プロジェクト内教育					
		IT部門／IT業務 内部統制					
					IT系システム改善		
成果物	PJ計画書 現状診断 内部統制方針書 評価範囲検討書	評価チェックリスト 業務フロー 業務記述書 RCM	テスト計画書 テスト報告書 改善計画書 改善報告書	テスト報告書 監査チェックリスト 監査報告書 改善計画書 改善報告書	全社展開計画書	②～④の文書	監査報告書
各部の役割	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加と教育	代表メンバーPJ参加と教育	代表メンバーPJ参加と教育	各部作業	各部作業	各部監査対象
事務局の役割 ←コンサル	◎初期教育 ◎全体計画作成	◎方法確立	◎方法確立	◎方法確立 ○改善支援	○横展開支援	○横展開支援 ○レビュー	○改善支援
内部監査担当の役割	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加	○内部監査方式確立			○内部監査
監査法人との連携	対象範囲確認	文書化方法確認	文書化品質確認	運用評価方法確認			内部監査要領確認

内部統制の運用段階の活動概要

実施内容	継続的实施 統制活動 モニタリング	継続的实施 統制活動 評価・改善	毎期末実施 有効性評価	毎期末実施 内部統制 報告	毎期監査 監査法人 監査	毎期報告 内部統制 報告書開示
成果物	実施記録 自己点検チェッ クリスト	監査報告書 監査チェックリ スト	有効性評価 内部統制資料	内部統制報告書 内部統制資料	監査法人監査報告 書	内部統制報告書
各部の 役割	遂行	監査協力				
事務局の 役割	○レビュー	○改善支援	○有効性評価	○報告書等作成		
内部監査 担当の役 割	モニタリング	○有効性評価 支援	○有効性評価支 援	○報告書作成支 援		
監査法人 との連携			内部統制報告書 内部統制資料 の内容構成確認		監査法人監査	監査法人 適正意見 署名捺印

構築スケジュール

		2007 /4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008 /1	2	3	4	5	
★監査人調整 全体計画		プロジェクト発足	★		★	委託先 関連会社	内部監査★	改善・是正 有効性評価	構築作業記録★			内部監査	有効性評価★	報告書作成★	本番スタート	
全社統制		← 全社統制 →														
		3	3	3	2	2	1	1	1	1		1	1	1		
業務処理統制		← 業務処理統制 →														
IT統制		現状調査	← IT統制 →													

内部統制のメリットとデメリット

メリット	デメリット
<p>1.業務横断的なリスク管理手法である</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社的視点でリスクを把握可能 ・リスクに対する認識の共通化可能 <p>2.自立的なチェック体制の構築が可能</p> <p>3.事業構造改革や経営効率向上に寄与できる</p> <p>4.ITシステムの標準化と統一推進による全体効率の向上が期待できる</p>	<p>1. 導入コスト負担の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・構築時に相当な社内工数の投入要 ・構築時に外部コンサル活用費が発生 ・維持に人的・物理的維持コストが発生 ・内部統制監査人材確保コストの増加 ・会計監査人監査コストの増加 <p>2.運用状況のテスト・評価に要する工数</p>
<p>○企業価値の向上</p> <p>○企業の継続的な成長と発展の基盤</p>	<p>△コスト負担増に伴う上場廃止</p> <p>△監査法人の監査契約打ち切りの発生</p> <p>△新規公開企業のハードルが高くなる</p>

中堅企業の経営者に期待されるリーダーシップ

1. 内部統制整備は「**企業価値増大**」の大前提であること
2. 内部統制は本来は外圧ではなく、「**企業自治**」の問題である
3. 内部統制は「**ブレーキの部分**」と「**アクセルの部分**」がある
4. 内部統制は「**経営課題**」であることを経営者は言い続けよ
-
5. 経営の基本スタンスは「**守りの経営**」から「**攻めの経営**」へ
6. 経営者が自らリスク管理し「**ビジネスリスクを最小化**」すること
7. 企業の成長戦略と調和した「**長期的な取組み**」が必要である
-
8. 経営者の責任で「**身の丈にあった内部統制システム**」を作れ