
中堅・中小企業のための実践的内部統制 の進め方のポイント総点検

渡邊公認会計士税理士事務所

目 次

はじめに

- I. 内部統制とは何か
- II. 内部統制が必要とされる訳とは
- III. 中堅・中小企業にも内部統制は必要か
- IV. 内部統制を進めるポイント
- V. 内部統制とコンプライアンス
- VI. 内部統制の弊害と限界
- VII. 企業不正事例を考える

おわりに

資料集

はじめに

2008年度は、上場企業にとって内部統制報告制度の元年という年度でありました。書店では内部統制というタイトルのおびただしい実務書が目につきました。まさに、内部統制という黒船の襲来といった感がありましたが、現在では、落ち着きをすっかり取り戻し、一時的なブーム(?)であったかのような感覚さえ覚えます。

そのとき、「内部統制というのは何？」という方もおられたのではないのでしょうか。所詮、公開している上場企業の話で、我々のような非公開の会社は関係ないのではないか、と思われた方が多かったのではないのでしょうか。

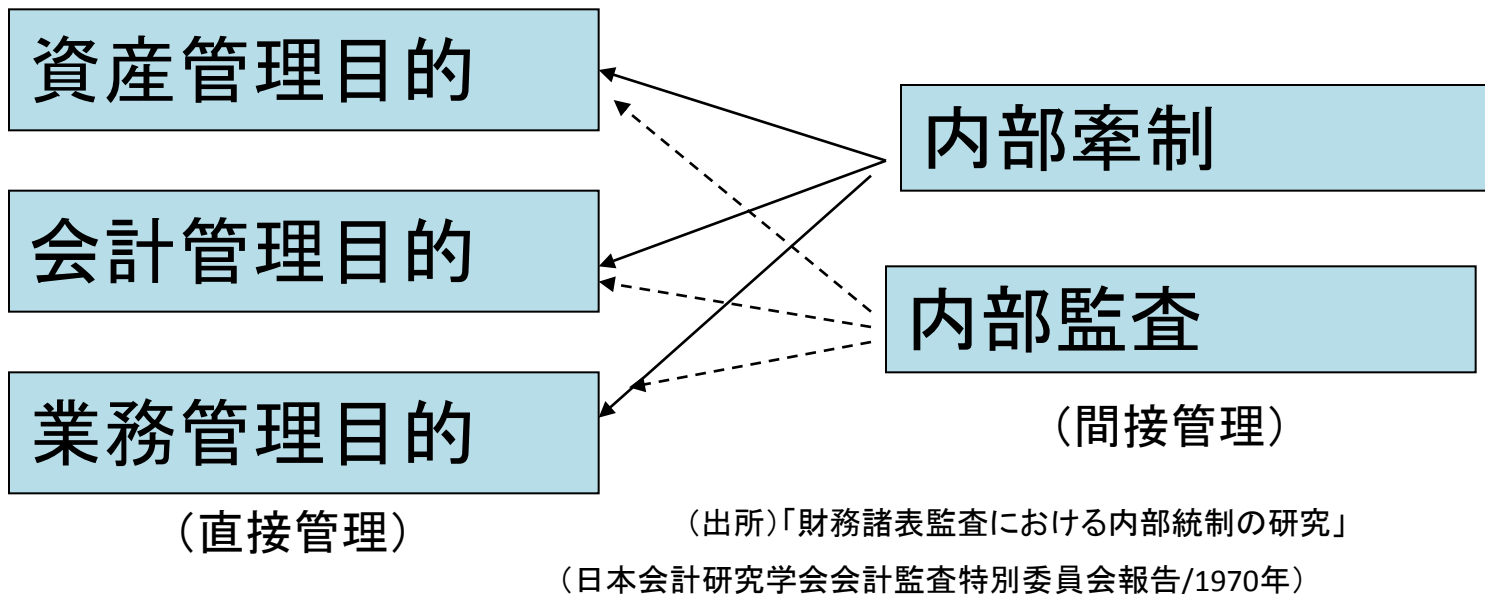
しかし、改めて、ここで少し立ち止まっていただきたい。

内部統制は、上場会社だけではなく、また、一時的なブームというものでもありません。未来永劫、企業にとって、しかも中堅中小企業の健全な発展には無くてはならないものなのです。いつまでも現状のままで良いと考えることは将来大きな代償を払いかねない時代となりつつあります。

本セミナーは、そのような中堅・中小企業の経営者の方などが内部統制を理解し、整備・運用していくポイントを総点検するものです。本セミナー受講後、少しでも理解が深まれば幸いと存じます。

I 内部統制とは何か

A) 内部統制の従来の考え方



内部統制は、元来会計用語の一つで、企業会計の「財務報告の適正性の確保」に重点を置いた総合管理制度。資産を保全し、会計記録の正確性と信頼性を確保し、経営活動を総合的に計画し、調整し、設定するために、経営者が設定した「制度(ルール)、組織、方法及び手続」の総称である。

I 内部統制とは何か

1. 資産管理・・・資産を保全するための諸管理

資産の保全(ソフト面)・・・・・・・・建物・機械装置などの損害保険の付保、
所有権移転、知的財産権などの権利保全

資産の保全(人的・物的保全)・・警備員、内部監査人等による監督監視、金庫、
セキュリティ設備

資産の受入・払出管理・・・・・・・・取扱ルール、契約書類整備

2. 会計管理・・・企業会計そのものを公正に維持するための諸管理

会計組織の整備・・・・・・・・責任者により承認された取引の正確な記録と集計

会計監査・・・・・・・・会計処理業務の妥当性を担保

予算実績管理・・・・・・・・経営計画・予算と月次決算との比較検証

3. 業務管理・・・合理的且つ能率的に経営活動を遂行するために 設定された諸管理

各業務管理・・・・・・・・販売、購買、生産、在庫、財務、物流、固定資産等

業務監査・・・・・・・・業務管理としての内部監査による監視

計数管理・・・・・・・・予算統制制度。利益計画

I 内部統制とは何か

4. 内部牽制・・・一つの仕事を2名以上で分担し、不正や誤謬を防止又は発見するために編成されるシステム

一担当者の不正が他の担当者の業務の遂行により自動的に検証しうる自己管理制度である。

(要点)

一定の事務や作業を一個の人間や部門の支配下におかず、事務を分掌させることを通じて、それぞれの業務の正否が相互に検証されるもの

(短所)

- ①編成するのに比較的多くの係員が必要となりコストがかかる
- ②係員の間で共謀が行われた場合無効になる

5. 内部監査・・・経営者に役立つことを目的として、経営者の指示のもと諸業務における整備・運用状況についてその妥当性・有効性を評価し、質的向上のための助言指導をするもの

I 内部統制とは何か

B) 内部統制の最近の考え方

(4つの目的)

業務の有効性・効率性の向上

財務報告の信頼性の確保

事業活動に関わる法令等の遵守

資産の保全

実現

経営者の視点から、理想とすべき企業経営の在り方を示す概念。

競争力を高め、健全な経営を行うための総称。

「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について(意見書)」(企業会計審議会内部統制部会:平成19年2月15日)

(6つの基本的な構成要素)

統制環境

リスク評価と対応

統制活動

情報と伝達

モニタリング

IT統制

I 内部統制とは何か

C) 内部統制の基本的な構成要素

統制環境

組織の風土を決定し、組織内の全ての者の統制意識に影響を与え、他の要素の基礎をなす基盤

リスク評価と対応

組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析評価し、対応するプロセス

統制活動

経営者の命令及び指示が適切に実行されるための方針手続き

情報と伝達

必要な情報が識別・把握・処理され、内外、相互間に正しく伝えられること

モニタリング

内部統制の有効性を継続的に監視評価すること

IT統制

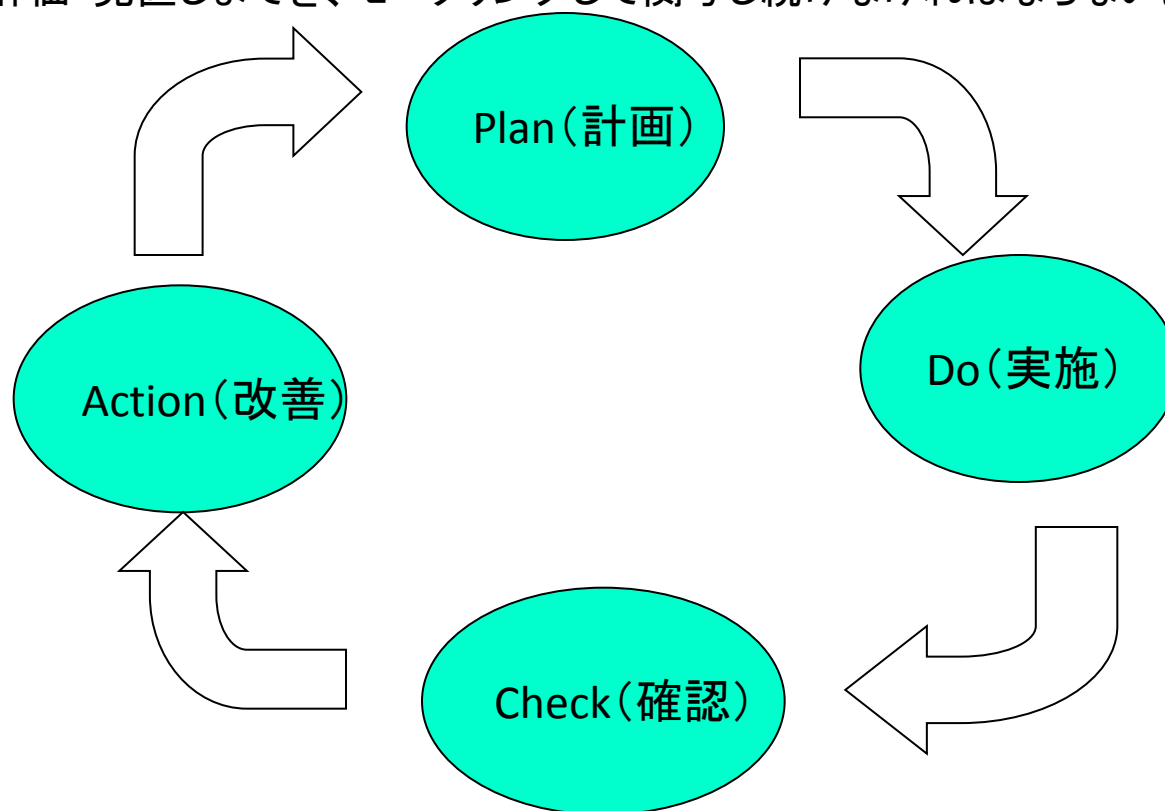
組織目標を達成するために定めた方針・手続を踏まえ、業務において組織の内外にITに対して適切に対応すること

I 内部統制とは何か

D) 内部統制の実務的な考え方

内部統制とは「経営者が、事業経営の中で主体的に実施するマネジメントサイクル（PDCAサイクル）という仕組」である。

経営者はプロセス管理の最高責任者であるため、PDCAサイクルの整備・実施だけでなく評価・見直しまでを、モニタリングして関与し続けなければならない。



Ⅱ 内部統制が必要とされる訳とは

A) 法律からの要請

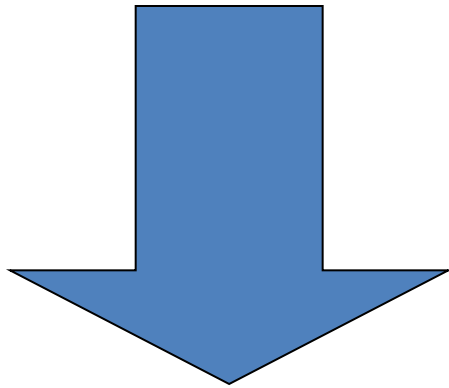
a) 会社法の規定(348③四・④、362④六・⑤など)

各主体の 役割	①取締役会・・・内部統制の基本方針の決定及び整備運用状況についての監視義務 ②経営者・・・内部統制の整備・運用義務 ③監査役等・・・内部統制の整備運用状況の監視・検証
水準	内容水準は具体化・明確化されていない。 ゆえに、善管注意義務を尽くしたか否かの判断に資するという目的から、会社が自ら整備すべきものとした
範囲	会社業務全般
対象	大会社(資本金5億円以上、又は、負債200億円以上)・・・強制 上記以外の会社・・・明示的な義務なし。但し、取締役の善管注意義務から株主代表訴訟への対応として整備することが望ましい。
責任・ 罰則	内部統制の不整備・不十分な整備・・・善管注意義務違反の可能性。但し、この場合、過失責任で、責任減免規定がある。

Ⅱ 内部統制が必要とされる訳とは

B) 企業社会の変遷による時代の要請

人間性による管理(上下関係、人格等による管理)の終焉



従来、フォーマルには経営能力や倫理観の高い社長、経営幹部等が、また、インフォーマルには社内の派閥のボス等が、公私を通して、上司として部下を指導、意見してきたため、大きな問題を起こさず、成長を続けてこられた。

しかし、最近では、粉飾決算、リコール隠し、耐震・食品表示偽装、事故米、食品毒物混入等の事件発覚による経営者や従業員の倫理観の低さや、責任意識の欠如等を原因とする企業不祥事が多発している。

新たな仕組みによる管理が必要となってきた

Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

A) 総論

a) 最近の不祥事 → 経営に甚大なダメージ

- ・情報の容易な漏洩
- ・長い不景気による疲弊
- ・業績第一主義の弊害etc

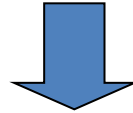
社会から退場を迫られるのは大企業ばかりではない
中堅・中小企業もリスク管理の整備に迫られている。

この対応が出来た企業のみが、企業の存続を可能とする
世界となりつつある、ことを認識する必要がある。

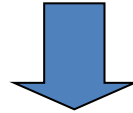
Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

b) 社会(世間)による監視の厳格化

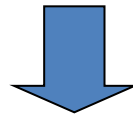
法律違反 甘いリスク管理



不祥事を引き起こした会社、経営者に対する制裁が極めて厳しい



企業の信用力、ブランド力は一気に喪失、会社倒産へ



社会の関心事が「業績・効率的な経営」から
「業績等＋コンプライアンス体制・リスク管理」へ

Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

B) 中堅・中小企業の特殊事情からの必要性

a)現状

- ①人的資源が限られている
- ②資本と経営が分離されていない
- ③特定の少数の役員等へ経営権が集中
- ④内部管理体制が未整備

b)問題点

- ①職務分離が不十分で牽制が機能しない問題
- ②株主や第三者の監視の目が届き難い問題
- ③経営者自身を律することができない問題
- ④自社の業務プロセスを把握しきれず、適切な納品
が実施できない問題

Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

B) 中堅・中小企業の特殊事情からの必要性

c)対策

- ①人的支配に依拠しない経営と業務の仕組みを作り
そのプロセスを見えるようにする必要がある。
- ②経営者が自らを規律する仕組みを作る必要がある。
- ③競争力の強化を目標にしなければ生き残れない。
そのためには業務の有効性・効率性を増大させ、
顧客満足度を向上させる仕組みを作る必要がある。
- ④創業者のような隅々いたる状況把握は二代目では
無理であるため、事業承継後の事業運営の円滑化
のための仕組みを作る必要がある。
- ⑤上場を視野に入れた中堅・中小企業は、2～3年か
けて本格的に内部管理体制を構築する必要がある。

Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

C) 内部統制の導入効果とは

a) 経営管理水準の高度化

- ① 子会社、孫会社の実態までよくわかり、グループ全体での意思決定の的確化及び迅速化、連結経営の推進が図れる。

b) 取引先や金融機関への信用力の向上

- ① 安定した受注、資金調達能力のアップに資する。

c) 業務の有効性・効率性の向上

- ① プロセスの標準化（見える化）、無駄の排除
- ② 自然発生的に生じている業務を見直し、低付加価値業務の削減に役立つ。
- ③ 業務データをもとにシュミレーションを行って、業務プロセスの見直しを行い、必要社員数を減少させる。

Ⅲ 中堅・中小企業にも内部統制は必要か

C) 内部統制の導入効果とは

d)業務の有効性・効率性の向上(前頁の続き)

- ④部門ごとに存在する類似業務について、全社的な観点から最も効率的な方法に統一して、業務効率を高める。

e)文書化の成果物の活用

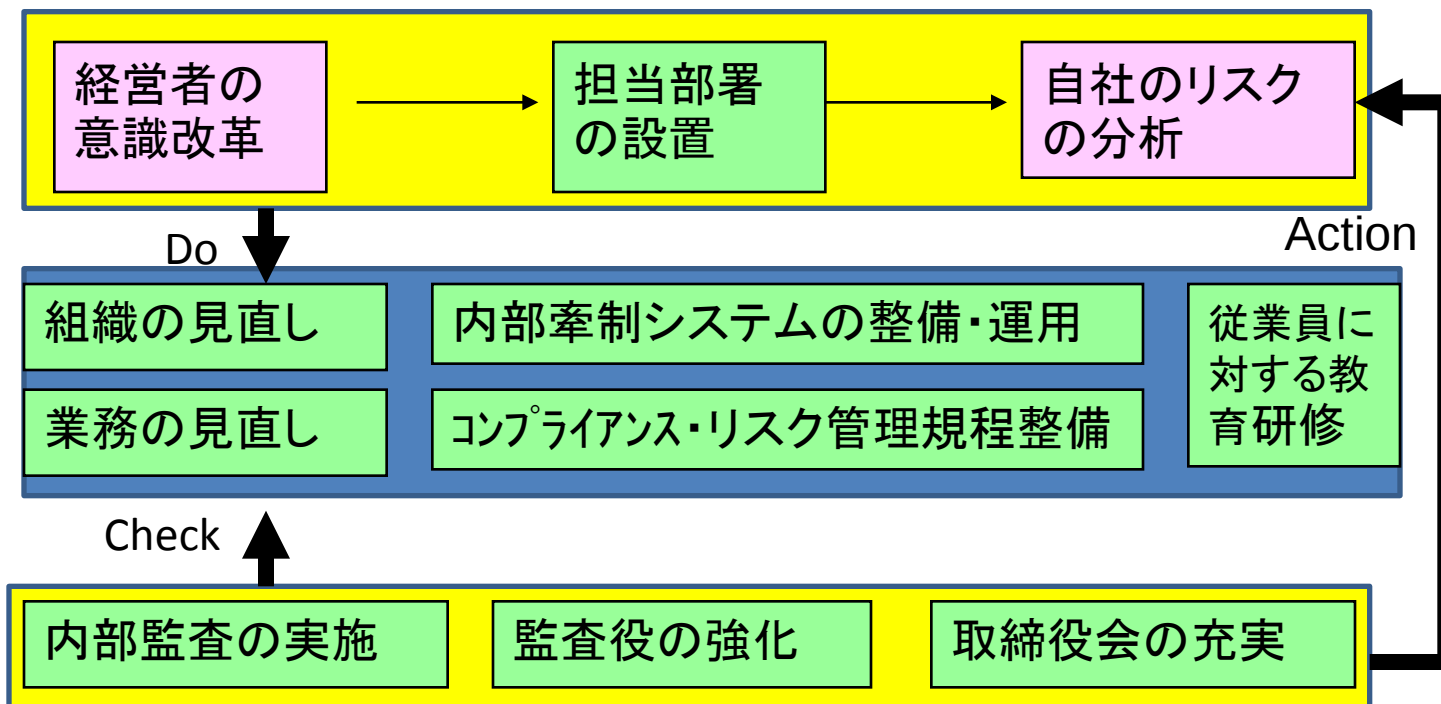
- ①業務フローチャートや業務記述書を用いて、新人教育や異動時の業務引き継ぎに利用できる。

f)内部監査部門の活用

IV 内部統制の進め方のポイント

A) 進め方のフロー概念図

Plan(最重要)



IV 内部統制の進め方のポイント

B) 方針(戦略)を考える

a) 経営者の意識改革を最優先に実行する

- ①「内部統制の整備は、効率的な業務運営やリスクへの適切な対応を通じて、自社の企業価値の向上につながる」との意識をもつことが不可欠である。
- ②内部統制は「経営の質」そのもの、他企業との差別化を図り競争上の優位性を確保する手段である。
- ③「コンプライアンスを軽視した企業経営は成り立たない時代」であるということを全役員、全従業員が認識すべき。
- ④形だけに終わらせないと本気で取り組む。
- ⑤企業風土の改善に取り組む。
- ⑥不合理な制度の改善に取り組む。

IV 内部統制の進め方のポイント

b)コーポレートガバナンスを根付かせる

- ①経営理念が企業風土をつくる。
- ②企業風土が経営(者)や従業員を規律する。
- ③第三者が監督・監視・検証を行えるかが鍵。

c)リスクマネジメント(危機管理)体制をつくる

- ①リスクを洗い出し、具体的な管理方法を検討する。
- ②経営判断ミスや業務処理ミスを早期に発見修正できるか。
- ③内部統制の構築とリスク管理は一体である。
- ④内部通報制度をどこまでつくれるか。

d)重要事実の開示体制(社会への情報発信)をつくる

- ①企業経営の透明性をアピールする。
- ②プラス情報は勿論の事マイナス情報を如何に発信できるか。

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

a) 統制環境を如何につくるか

- ① 中堅・中小企業には、経営者の「経営理念」や「法令遵守（コンプライアンス）」の意識が極めて重要な要素となる。

経営理念
内部統制の基本・原点となる哲学・思想・人生観・信念など

企業倫理
法令遵守、社会奉仕
道徳的思考など

常に一緒に考えること

経営理念の整備運用

① 社長の責任が大きい

② 社長が自らの言葉でメッセージを発信続ける

③ 信賞必罰を厳格にする

④ ヒューマンエラーの社内対応を明確にする。

⑤ 顧客の安全・安心。満足度の向上を優先する

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

b) リスクの評価と対応はどのように行うか
(リスクの種類と内部統制リスク均等式)

大区分	中区分	具体例
外部リスク	財務リスク	・信用リスク ・マーケットリスク(金利、為替、物の価格変動等)など
	非財務リスク	・災害リスク(保険でカバーできる) ・政治、カントリーリスクなど
内部リスク	オペレーションリスク	・操作ミス等のプロセスミス ・法規制逸脱等のコンプライアンスリスクなど
	戦略的リスク	・市場・競争戦略リスク ・設備投資リスクなど

リスクとは、「事業目的の達成を阻害する要因」であるが、換言すれば、事業遂行上の「重要な経営管理ポイント」ともいうことができる。リスクを把握することで、重要な経営管理ポイントを明確にし、適切な内部統制システムを構築することができる。

潜在リスク

—

内部統制

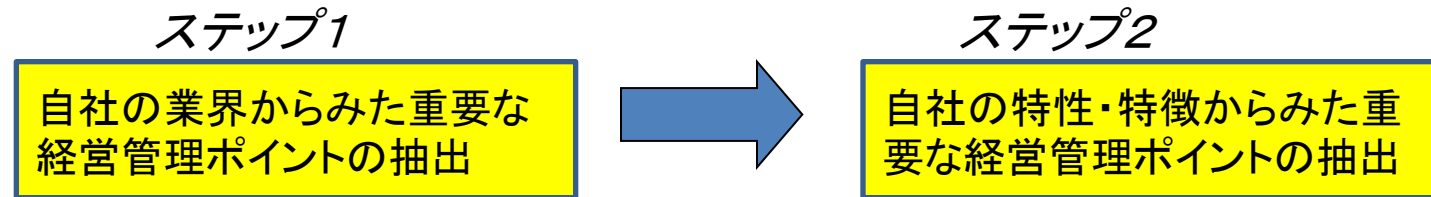
＝

残存リスク

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

b) リスクの評価と対応はどのように行うか
(分析ステップ)



(分析と評価)

- ① 調査部門を一元化し、精度の高い事実調査ができる予算と権限を割り付ける。
- ② どこにリスクがあるのか洗い出す。企業全体の全社的リスクと部門レベルの業務別リスクがある。
- ③ どのリスクが事業目的に照らし重大な影響を与えるかを考えリスクのウェイト付を行う。
- ④ 影響度と発生可能性を勘案して優先順位をつける。

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

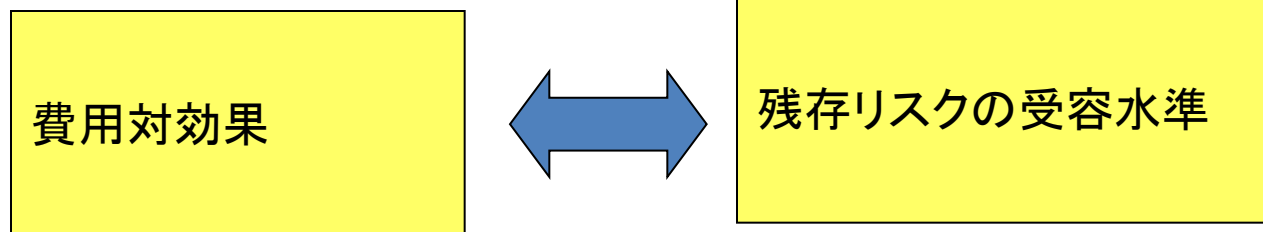
b) リスクの評価と対応はどのように行うか

(対応)

① 4つの対応

- ・移転・・・保険等により企業外へ移転する方法
- ・回避・・・リスクのある事業に着手しない方法
- ・低減・・・コントロールの強化、または、取るリスクの量を減らすことにより、影響度及び可能性を低減する方法
- ・保有・・・認識されたリスクをそのまま保有する方法

② 対応の選択基準



IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

c) 全社及び業務レベルの統制活動を整備運用する

① 全社レベル・・・経営者が行う内部統制

- ・ 予算管理の検討
- ・ 経営データ比較および経営分析による問題点の把握
- ・ 日常会計業務への関与
- ・ 社員教育
- ・ 社内コミュニケーションの十分な把握

② 業務レベル・・・経営者の命令・指示が適切に実行されることを確保するための方針及び手続を整備する。

- ・ 各業務規程や業務フロー表の整備により、業務の標準化見える化を実施する。

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

d) 情報活動の整備運用の要点は何か

① 情報と伝達経路という観点から

- ・ 上から下へ、横から横へ、下から上へ流れる経路の確保
- ・ マイナス情報の上層部への報告が確実にされるための手順を明確にする。(取引先情報、社員情報など)

② 情報と開示という観点から

- ・ 自主的経営内容の開示・・・説明責任を如何に果たせるか
- ・ 事故発生時の情報開示・・・危機管理体制の一環として

③ 情報と守秘義務という観点から

- ・ 情報漏洩対策
- ・ 内部通報制度
- ・ 相談窓口

IV 内部統制の進め方のポイント

C) 構成要素別に考える

e) モニタリングの重要性を確認しよう

① モニタリング(「監視活動」と訳されるが)とは。「実態の確認」と考えればよい。

- ・ 独立的モニタリング

内部監査、監査役監査、外部監査

- ・ 日常的モニタリング

現場管理者が日常的に行っている業務上のチェックであり、定期的または随時に担当者の作業を確認すること

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

a) 基本的な方法には何があるのか

主な各種の方法	性格	注意点
職務の分離	防止的	<u>防止的内部統制</u> 事前に防止するために設定された統制 <u>発見的内部統制</u> 事後に発見するために設定された統制 単独または複数を組合せて設定
権限の委譲	防止的	
上司による承認	発見的	
事実の検証(照合)	発見的	
現物の確認	発見的	
業績の適切な評価	防止的	
アクセス制限	防止的	

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

b) アサーションとリスク

- ・アサーションとは、適切な財務情報を作成するための前提条件(要素)。リスクを洗い出すための着眼点として使う。会計監査用語の一つ。

アサーションの種類	内 容	アサーションを揺るがすリスク
・実在性 ・権利と義務の 帰属	資産負債が実際に存在し、取引事象が実際に発生していること。且つ、これらが会社に帰属していること。	架空取引
		二重取引
		先行取引
		不正確金額取引
・網羅性	計上すべき資産、負債、取引や会計事象を漏れなく記録していること	計上漏れ
		計上遅れ
・評価の妥当性	資産と負債を適切な価額で計上すること	期末評価の誤り
・期間配分の適切性	収益・費用として適切に期間配分すること	期間配分の誤り
・表示の妥当性	適切に勘定科目に分類記録すること	表示を誤る

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

c) 基本的な方法を設定するときの留意点

- ①必ず組織や手続の継続的な見直しを定期的 to 実施する。
 - ・別の方法へ、理由の再考へ、再教育へ
- ②スムーズな情報伝達手段を確保し、適時な対応をする。
 - ・相互チェックに必要なデータを適時に必要な部署に伝ええる仕組と現場からの情報に対する細かな対応が必要
- ③ITの利用により、内部統制のうちの検証手続のかなりの部分は、情報システムに織り込んで構築することができる。
 - ・ITの導入の目的の考える
 - 日本・・・現場業務の円滑な遂行という観点から
 - 欧米・・・指示どおり現場が動いているかのチェックの観点
 - ・手作業での手順の確立と確実な処理ができないものは、新システムを導入してもうまく運用できない。

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

c)基本的な方法を設定するときの留意点

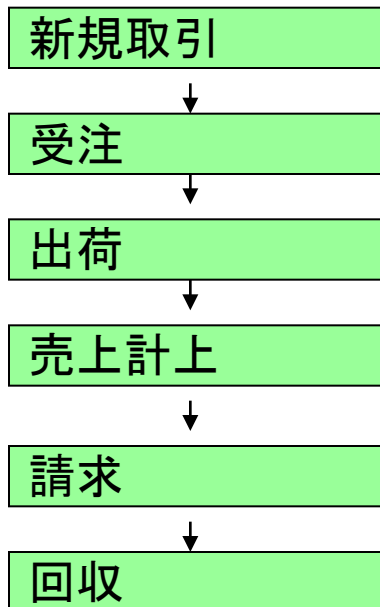
- ①必ず組織や手続の継続的な見直しを定期的 to 実施する。
 - ・別の方法へ、理由の再考へ、再教育へ
- ②スムーズな情報伝達手段を確保し、適時な対応をする。
 - ・相互チェックに必要なデータを適時に必要な部署に伝ええる仕組と現場からの情報に対する細かな対応が必要
- ③ITの利用により、内部統制のうちの検証手続のかなりの部分は、情報システムに織り込んで構築することができる。
 - ・ITの導入の目的の考える
 - 日本・・・現場業務の円滑な遂行という観点から
 - 欧米・・・指示どおり現場が動いているかのチェックの観点
 - ・手作業での手順の確立と確実な処理ができないものは、新システムを導入してもうまく運用できない。

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

d) 各業務プロセスにおけるチェックポイント

① 販売業務プロセス



適正な売上計上と確実な請求における統制がポイント

代表的なリスク

1. 架空の得意先が登録される
2. 架空の売上が計上される
3. 売上の計上漏れや遅れ
4. 請求漏れや遅れ
5. 入金消込の誤りや遅れ

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

①販売業務プロセス（具体的なチェックポイント）

（受注）

- ・新規の販売契約時に、信用調査を実施する
- ・信用調査部門を、販売・出納・記帳部門から分離する
- ・与信限度額を設定し、回収条件を決める
- ・与信限度額を、定期的に見直しする
- ・受注額の与信限度オーバーに注意する
- ・責任者の承認（受注内容、販売条件）

（出荷）

- ・注文書と出荷指図書とを事前照合する
- ・出荷報告書と物品受領書、売上計上記録とを照合する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

①販売業務プロセス（具体的なチェックポイント）

（出荷）

- ・全ての返品は、返品伝票を起票し、責任者の承認を受ける
- ・責任者は、定期的に返品数量、金額、返品率、返品理由をモニタリングする
- ・長期滞留品の棚卸手続の実施、早期の処分ルールの整備

（売上計上）

- ・受注、出荷担当と売上計上部門とを分離する
- ・リベート金額の計算根拠は、営業部門と経理部門の責任者の承認を受ける
- ・特定の担当者に顧客との交渉を一任している場合、任せきりにせず、上司も顧客とのコミュニケーションをとる

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

①販売業務プロセス（具体的なチェックポイント）

（売上計上）

- ・売上の動きに関して、異常性がないか否かを定期的にモニタリングする。実在庫と帳簿在庫の残高も照合する
- ・売掛金年齢表を作成し、長期滞留売掛金を分析する

（請求）

- ・請求書の内容は、請求書発行担当者以外の者が注文書等と照合する
- ・請求書の作成・発行は、販売担当者以外の者が行う

（回収）

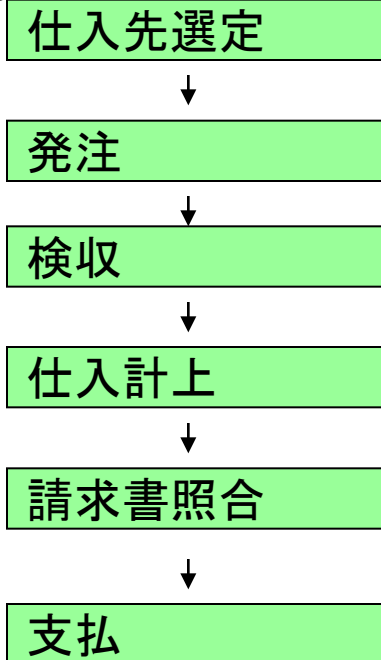
- ・回収は、現金ではなく振込がベスト
- ・受注、出荷、請求までのシステムは一連番号で管理
- ・定期的に得意先と売掛金残高を照合する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

d) 各業務プロセスにおけるチェックポイント

② 購買業務プロセス



発注、検収、支払の職務分離を徹底することがポイント

代表的なリスク

1. 架空の仕入先の登録
2. 購買依頼に基づかない発注
3. 検収や返品の流れや遅れ
4. 仕入計上の流れや遅れ
5. 請求書照合漏れや遅れ
6. 二重支払や支払金額相違

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

d)各業務プロセスにおけるチェックポイント

②購買業務プロセス

(発注)

- ・発注時は、単価、数量、発注先について上司の承認を貰う
- ・原則、相見積(2つ以上)を実施する

(検収)

- ・発注書控、納品書、現品との三品チェックを実施する

(仕入・支払)

- ・検収事実に基づいて、買掛債務を計上する
- ・仕入担当者に支払業務を行わせない
- ・上司による支払内容の確認と承認を行う
- ・請求書と納品書・検収書との照合を実施する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

d)各業務プロセスにおけるチェックポイント

②購買業務プロセス

(仕入・支払)

- ・リベートの計算根拠となる契約書等を入手し、別の者によるリベート金額を計算・確認させる
- ・特定の個人に権限(仕入権限・支払指示)を、過度に集中させない

(在庫)

- ・外部倉庫を定期的に視察し、実地棚卸をする
- ・在庫集計手続の担当者と実地棚卸実施者とを分離する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

e) 各業務プロセスにおけるチェックポイント

③ 経理業務

(特性)

- ・小切手、手形、印紙、領収書などの悪用により、現金・預金と同様の不正が発生する傾向がある。
- ・1回の使い込みは少額でも、繰り返しにより多額となる。
- ・経理業務のプロとなり、手の込んだ隠蔽が行われる。
- ・逆に、預金の引き出し、現金の使い込みなど単純な場合も多い。

- ・1人の担当者に任せきりにしないことがポイント
- ・手続きの厳格化
- ・現物チェックを定期的に且つ随時実施することが有効

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

③経理業務

(小口現金)

- ・小口現金には、定額前渡制度を採用する
- ・小口現金の使途、金額に制限を設ける
- ・支払証票には、「支払日、支払済」印を押印し、再利用できないようにする

(領収書)

- ・領収書は複写式にし、所定の責任者によって保管する
- ・領収書用紙は一連の番号を付し、事前に領収印を押さない
- ・領収書管理台帳や領収書綴りを、上司が定期的に査閲する
- ・書き損じ領収書の処理手続を定めておく
- ・上司の承認のもと、仮領収書の発行はやむを得ない場合に限る

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

③経理業務

(小切手)

- ・小切手作成者と印鑑押印者(承認者)を別にする
- ・線引小切手としておく。事前の記名押印は禁止する
- ・小切手帳と印鑑は別に保管し、権限者以外が触れないようにする
- ・承認者が請求書等の証票と照合してから小切手を振り出す

(手形)

- ・手形用紙の入出庫を記載する「手形用紙受払表」を作成し、上司が承認する
- ・手形の書き損じは廃棄せず穴あけを行い、上司が保管する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

③経理業務

(仮払)

- ・現金の取り扱い者と仮払申請書の承認者を別にする
- ・仮払の承認者自らの仮払は、必ずその上の責任者の承認を受ける

(残高管理)

- ・定期的(毎日)に、小口現金実査を行い、上司が承認する
- ・銀行預金の取扱者と預金処理の承認者を別にする
- ・上司は、定期的に通帳、当座照合表と帳簿残高を照合する
- ・自社の商品券、印紙等の現金同等物は台帳を作成し、上司が承認する
- ・銀行との取引証票は、原則、原本保管する事を義務付ける
- 決算時の残高証明書の手入を義務付ける

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

③経理業務

(残高管理)

- ・支店、子会社の預金残高の照合のためには、残高証明の原本を入手する
- ・本社から、支店や子会社に定期的に訪問し、管理状況を確認する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

f)各業務プロセスにおけるチェックポイント

④財務業務

(特性)

- ・財務取引は商品などの裏付けを伴わずに、契約上取引される形態をとるため、不正が周囲からわかりにくい。
 - ・財務取引は政策的に決定される面が強いため、恣意性に入る余地が大きく、不正も起きやすい。
 - ・小規模な会社ほど、財務取引の職務機能が他の職務と未分化なところが多く、内部牽制機能が働かず不正が生じやすい
- ・職務分離の徹底(取引、記帳管理、保管)がポイント
 - ・手続きの厳格化
 - ・ローテーション、第三者による検証が重要

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

④財務業務

(借入)

- ・手形の発行業務は、1人では完結させない
- ・印鑑と手形は別保管する
- ・融通手形の発行は禁止する
- ・借入金には借入後に資金用途の分析を行い、事後的に検討する
- ・借入の契約書には、契約内容の全てを明記し、整然と漏れなく保管するようにする

(有価証券)

- ・有価証券の購入、売却の際は、理由・条件・価格を慎重に検討する
- ・有価証券の売買部門を、記帳・現物保管部門・出納部門から分離する

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

④財務業務

(有価証券)

- ・業務のローテーションを実施する
- ・長期休暇の強制取得を義務付ける
- ・定期的に有価証券を実査し、帳簿記録と照合する。数量だけでなく、同一物の認定(証券番号の照合)も重要
- ・預り証は、預り先の信頼度を考慮に入れる。定期的に、預け先から確認状を入手する

(貸付金)

- ・貸付にあたっては、どのような相手先であっても、法律関係を明確にするため、契約書を作成し取り交わす

IV 内部統制の進め方のポイント

D) 業務プロセスでの統制方法

④財務業務

(貸付金)

- ・与信管理規程に基づき、取引先毎に与信限度を設定し、債権額（受手、売掛金及び貸付金）全体を管理する
- ・貸付を実行する経理部門は、与信限度の最終決定者であってはならない
- ・償却済貸付金は備忘価額を付し、帳簿上で管理し、償却済貸付金管理台帳によって、適切に状況把握しておくこと

(組織)

- ・財務業務の組織は、取引部署、記帳部署、現物保管部署を分離することが望ましい（部署を分離できないならば、担当者を兼務させないようにする）

V 内部統制とコンプライアンス

A) コンプライアンスとは何か

「コンプライアンス」の本来の意味

「従う、応じる、こと」

コンプライアンス経営とは、
ルールの目的や理念を理解し実践すること

ゆえに、単なる法律・規則を守るだけでなく、
社会的な規範や企業倫理(モラル)を守ること

イギリスのBP(ブリティッシュペトリアム)では、
「顧客を感動させるぐらいの良い仕事をし続ける」というのが
コンプライアンスであると考えた経営が行われている

V 内部統制とコンプライアンス

B) 内部統制とコンプライアンスの関係

内部統制は、コンプライアンスと表裏一体である

コンプライアンスを実現する手段が内部統制である

経営者を中心とした組織的な取り組みが必要である。

今こそ、企業自身の「自浄作用」が求められている時代はない

(コンプライアンス経営のポイント)

- ①基本方針の決定
- ②組織全体としてのルールを明確化と周知徹底
- ③組織の設置運営
- ④日常業務の運営の実践とチェック

VI 内部統制の弊害と限界

A) 内部統制の弊害を考える

b)行き過ぎた管理強化の影響

- ①社員に多くの負担を与える。(但し、本当に負担なのか)
- ②会社への不信感を抱かせる。(但し、不信感の真意は何か)
- ③会社外の信頼関係の信頼を得るために、会社内の人間関係が崩れ、人間同士の信頼関係を失われかねない状況になる可能性がある。

c)バランス感覚がポイント

- ①日本企業のもつ良き文化を保持し、前向きにはつらつと働ける環境作りであるべき。
- ②厳密に統制管理すべき項目と社員の裁量余地を残しながらその行っている業務プロセスをモニタリングして評価すべき項目を組み合わせる。

VI 内部統制の弊害と限界

B) 内部統制の限界を考える

- ・内部統制は万能ではない

①担当者の判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀

②経営者による内部統制の無視・無効化

③常に費用対効果の比較考量により構築される

④内部統制構築時に想定されなかった環境変化の生起

⑤想定外の非定型取引の生起

VII 企業不正事例を考える

A) 不正に関する考察

a)不正の3分類

①汚職(自他の利益の為、自らの影響力を不当行使)

- ・賄賂・キックバック、違法な謝礼、財物の強要など

②資産横領(組織の資産の窃用又は悪用)

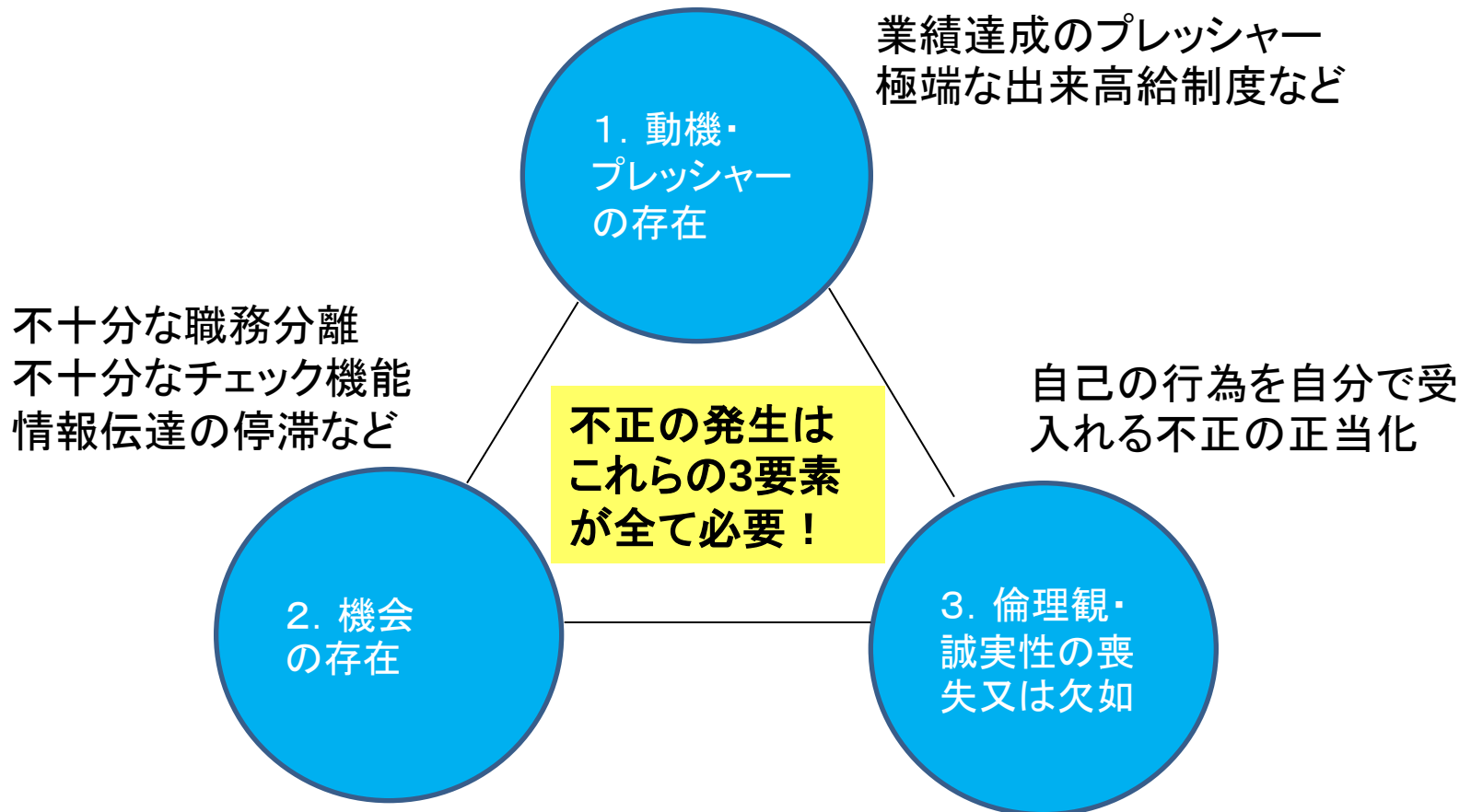
- ・現預金の窃盗、不正支出など
- ・棚卸資産等の窃盗、誤使用など

③虚偽の報告

- ・財務上の粉飾(収入又は資産の過大過少計上)
- ・非財務上の粉飾(雇用や信用関連資料など)

VII 企業不正事例を考える

b) 不正の発生要因(不正のトライアングル)



VII 企業不正事例を考える

c) 企業不正が発生しやすい土壌

①内部牽制が弱体化しやすい部門

- ・人員が削減された部門
- ・コンピューター化された部門(ブラックボックス化)

②本社からの管理が不十分となりやすい部門

- ・海外支店又は地方支店
- ・海外子会社、合併会社

③単品経営の企業

④経営者が対外活動に熱心な企業

⑤ワンマン企業

VII 企業不正事例を考える

d) 資産横領の場合

① 動機・プレッシャーの存在

- ・現金預金等を扱う従業員が会社と対立関係にある。
(解雇や給与の変更の公表・予想、昇進・報酬の期待外れ)
- ・経営者や従業員に個人的な債務がある。

② 機会の存在

- ・取扱い資産の特性が資産横領の機会を提供している。
(手許現金残や取扱高が多額、棚卸資産が小型・高価、
容易に換金可能な資産など)
- ・資産に対する内部統制が不備(職務分離・牽制が不十分、
経営者による監視活動が不十分、不適切な取扱承認手続など)

③ 倫理観・誠実性の喪失・欠如

- ・内部統制の不備を無視し是正しようとししない。
- ・少額な窃盗を容認している。

VII 企業不正事例を考える

e) 不正を防止するための施策

下記の3要素に対して重点的に実施することがポイント

① 動機・プレッシャーの軽減策

- ・風通しのよい社内文化の醸成
- ・内部統制の導入(適切な職務分掌化)
- ・達成可能な目標設定
- ・極端な出来高給制度や罰則規定の改善又は廃止

② 機会の削減策

- ・内部統制の導入(職務分掌、定期的配置換え、長期休暇の強制取得、内部監査・社外取締役・監査役のモニタリング機能の強化など)
- ・通報制度の導入・強化

③ 倫理観・誠実性の保持策

- ・公平な人事考課制度の導入、懲罰の公平・適度な厳格化
- ・倫理規程の導入及び定着化、採用時の人物チェック

VII 企業不正事例を考える

B) 不正事例

《不二家のケース》（出所「信頼回復対策会議最終報告書」）

a) 企業不祥事の内容

- ① 埼玉工場の消費期限切れ牛乳の使用、衛生状態の問題
- ② プリンの消費期限の一日延長の問題

b) 経緯

① 平成18年11月13日

不二家が依頼した外部コンサルタント（戦略が専門、食品製造衛生は未熟）からの指摘により、埼玉工場において、シュークリーム原料として消費期限切れの牛乳を使用していたことが報告された。

② 平成19年1月9日

共同通信埼玉支局より上記事実についての取材を受け、この日を境に、食品メーカーのスキャンダルとして大々的に報道された。

VII 企業不正事例を考える

c)組織体制

(2事業部制)

- ・洋菓子チェーン事業本部・・・埼玉(3)、野木、泉佐野、札幌、九州工場
- ・菓子事業本部・・・・・・・・・・平塚、秦野、富士裾野工場
- ・品質保証部(4)・・・・・・・・・・定期的工場監査
- ・生産本部(H18/8/28新設)・・生産部、資材部、計画・原価管理・生産技術・品質環境担当

d)問題点

- ①経体制の問題・・・・・・・・・・創業家による同族経営が背景に存在
- ②事業部の独立性・・・・・・・・・・極端な村意識の醸成
- ③職人魂の残滓の弊害・・作業内容・技術の記録化・客観化の軽視、ルール不存在(技術の低下)

VII 企業不正事例を考える

d)問題点(前頁からの続き)

④経営陣と生産現場との情報の断絶

- ・本社の品質保証部と工場の品質管理担当が機能せず、情報が本社に上がる体制が未整備
- ・経営陣の意識が生産現場の衛生管理より、コストダウン、生産性の向上を重視する傾向
- ・生産現場での社員も、経営陣の意識も察していて、「何を言ってもしかたがない」という諦めの意識が蔓延

⑤90年代の大幅なリストラ実施に対する未対応

- ・280人の熟練社員の退職によるレベルの低下に対してマニュアル化・規程整備などの技術の標準化・継承が不十分で、生産現場の実態との乖離が発生

⑥事業見直しにおけるコンサルタント会社選択の誤り

- ・食品製造及び衛生に精通していない「戦略コンサルタント」を選択した為、表面的な指摘のみで抜本的な解決に至らず

VII 企業不正事例を考える

d)問題点(前頁からの続き)

⑦危機管理対応の誤り

- ・11/13～12/30

消費期限切れ原料を使用することのないよう、コンプライアンス遵守の指示のみ

- ・12/30～1/10

30日にFC店にFAX送信されたことが明らかになり、社長が1日に知った後も、緊急対応をしなかった

- ・1/11以降

マスコミに対して反省と謝罪ばかりに終始し、十分かつ丁寧な説明ができなかった。

VII 企業不正事例を考える

e)教訓と対策

①教訓・・・・・・・・安全から安心への流れ

客観的に安全で品質が維持されているだけでなく、それに信頼性が確保されていることを重視する風潮になりつつある。



- ・製造プロセスの適正さを客観的に検証し記録化するという社会的要請に応えられなかった。
- ・コンサルタント会社の選択を誤り逆に大きな社内の不協和音を生じさせトラブルの原因を作ってしまった。
- ・その危機的事態に対しても全くの無策を繰り返してきた。

不祥事発生時の危機管理対応の失敗は、他人事ではない

VII 企業不正事例を考える

②対策

- ・経営体制・事業体制の抜本的改革が必要

最近の社会環境の急激な変化を鋭敏に事業の意思決定に反映させていく体制づくり

- ・形骸化した規則・マニュアル遵守主義からの脱却が必要

製造現場に即したマニュアル、規程の整備を進め、常に業務との実態との整合性を維持するため見直し、活かす

- ・製品に関する情報開示ルールの確立

11/13消費期限切れ牛乳の使用事実の判明時に事実を開示せず、1/10に確認がとれていない事項、時期場所が特定されていない事項もすべて公表したことが情報開示の混乱の源となった。開示情報は、消費者に無用の誤解や不安を与えない正確で実態にそくしたものであること

VII 企業不正事例を考える

D) 企業不正事例のまとめ

- 日本企業の不祥事発生の原因を整理する
内部統制の要素別に整理し、内部統制の構築の一助とするもの。

これまでの不祥事事例の多くに見られる傾向として、次の問題があったことが、不祥事の発生および発生後の重大な損害の拡大の重要な要因となったのではないかと考えられる。

コーポレートガバナンス

内部環境
(行動規範)

VII 企業不正事例を考える

要素別	不祥事例	要因
(1)コーポレートガバナンス	脱線事故、放射能漏れ臨界事故、違法添加物混入事件、リコール隠し事件、有価証券報告書虚偽記載事件、粉飾決算事件等	<u>①良好な企業風土の崩壊</u> 良好な企業風土が、従業員のモラル欠如等が原因となって崩壊し、この企業風土が担ってきた経営への規律が働かなくなりことにより、経営者の暴走を許して、不祥事が発生するケース <u>②経営者のリスク認識の欠如と取締役会の監督不備</u> ・経営者が、発生した際の不祥事が社会に与える影響を事前に認識できず、実際に発生または発生後の損失を拡大してしまうケース ・経営者の企業内の専門業務に対する理解・知識不足により、当該業務への監視が働いていないことにより発生するケース <u>③監査役や会計監査人の独立性の欠如等による監視検証の不備</u> ・不祥事の発生を早期発見できず、または、発生しても問題提起できないケース

VII 企業不正事例を考える

要素別	不祥事例	要因
(2) 内部環境 A 行動規範	脱線事故、放射能漏れ臨界事故、違法添加物混入事件、リコール隠し事件、規制データ捏造事件、産地偽装表示事件など	<u>①法令遵守等に係る社風・行動規範の未確立</u> 法令や社会倫理等を最優先に遵守すべきという経営者の率先垂範や従業員への周知徹底の不足のケース <u>②目標達成圧力に起因する違法行為</u> ・経営者が、従業員に対して高い利益目標を達成することを、高いインセンティブをもって促すことにより、違法行為を行ってでも目標を達成するという方向に従業員を導くケース
B 職務権限		<u>①職務権限の範囲が不明確</u> ・職務権限範囲が不明確により、各人の責任範囲も不明確となり、牽制機能が働かないケース <u>②スタープレイヤーへの過度な依存</u> ・スタープレイヤーが過度な権限や裁量を持ってしまうことにより、その者に対する適正な牽制機能が働かなくなり、不正行為を発見できないケース

VII 企業不正事例を考える

要素別	不祥事例	要因
(3)リスクの評価と対応	薬害エイズ事件、 集団食中毒事件、 放射能漏れ臨界事故、 規制データ捏造事件、 保険金不払い事件	<u>①複雑な取引に対する理解の欠如</u> (1)②と同様 <u>②社会に与える影響の認識、考慮が不足</u> (1)②と同様 <u>③不適切な子会社管理</u> ・経営者のグループ内の子会社におけるコーポレートガバナンス、リスク管理、内部統制に関する不備が存在していることを認識・放置しているケース <u>④安全・倫理的行動をとらない姿勢</u> ・日常業務の遂行上、経営者自身が安全・倫理的行動を軽視する傾向があるケース

VII 企業不正事例を考える

要素別	不祥事例	要因
(4) 統制活動	放射能漏れ臨 界事故、顧客情 報漏洩事件、産 地偽装表示事 件等	<u>①マニュアル運用の形骸化</u> ・経営者が、通常業務の遂行において発生する可能性のある不正誤謬等を防止するためにマニュアルを作成していたが、各担当者レベルにおいてその運用が形骸化し、その内容に従わない業務の遂行が常態化したことによるケース <u>②上司による部下への統制の不備</u> ・経営者がリスクを認識して、然るべき対応を管理者層に指示していたが、管理者層の担当者への統制活動に不備があったケース
(5) 情報と伝達	違法添加物混 入事件、集団食 中毒事件、牛肉 産地偽装表示 事件、リコール 隠し事件等	<u>①通報者保護の不徹底等といったヘルプラインの不適切な運用</u> ・通報者の匿名性の保護を怠ったことによって実際にヘルプラインが有効に機能せず。必要情報があがってこなかったケース

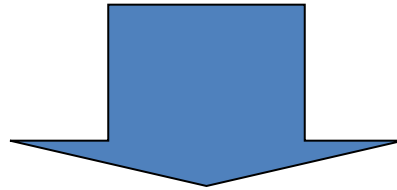
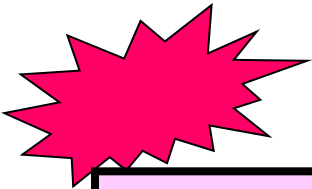
VII 企業不正事例を考える

要素別	不祥事例	要因
(5) 情報と伝達		<u>②危機発生時の情報伝達経路の不備等による被害の拡大</u> ・経営者が、当該企業の存続にとって重大な危機と認識される事態が起こった際の社内の情報伝達経路を事前に明確に規定していなかったため、必要情報が伝わらず、マスコミ対応に失敗して社会的な信頼を失うケース
(6) モニタリング	リコール隠し事件、集団食中毒事件、原子力発電所点検記録改竄事件等	<u>①内部監査の対象外</u> ・経営者が、業務全体を内部監査の対象とせず、一定にお分社において対象外としていたため、当該分社におけるリスク管理・内部統制の不備を認識できなかったケース <u>②内部監査機能の不備</u> ・専門性及び独立性が不十分で、内部統制上の不備を発見できなかったケース

おわりに

内部統制は経営者次第

- ・内部統制を導入するのも経営者
- ・内部統制を堅持するのも経営者
- ・内部統制を崩壊させるのも経営者



経営者の意思決定が、内部統制の方向性を決める

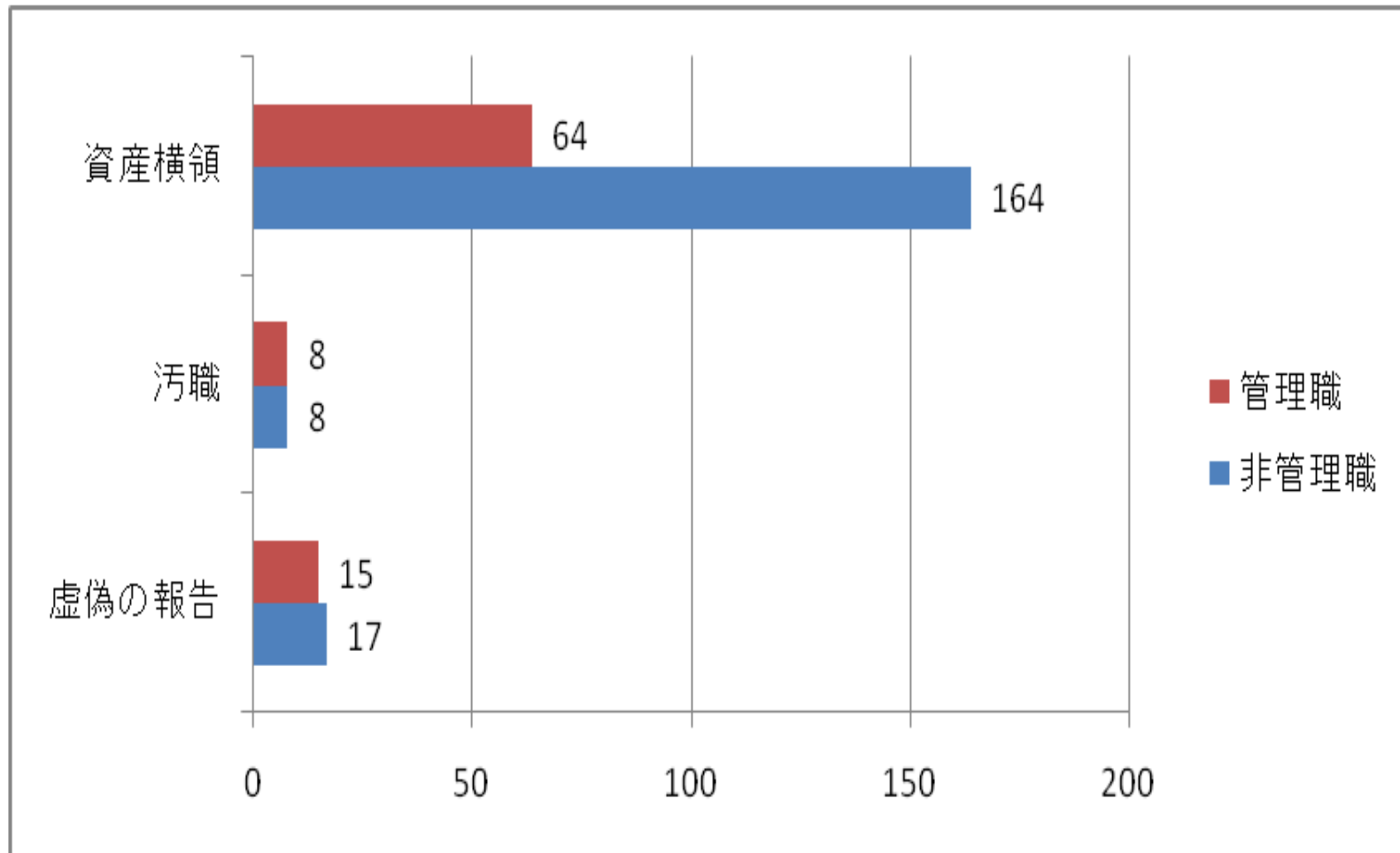
内部統制の確立には時間がかかります。最初から完璧な内部統制などつくれるはずがありません。できるところから始めましょう。

しかし、それを始めた瞬間から、貴方の会社は「一流の会社」の仲間入りの一歩を踏み出したことになります。

資 料 集

不正実態調査データ

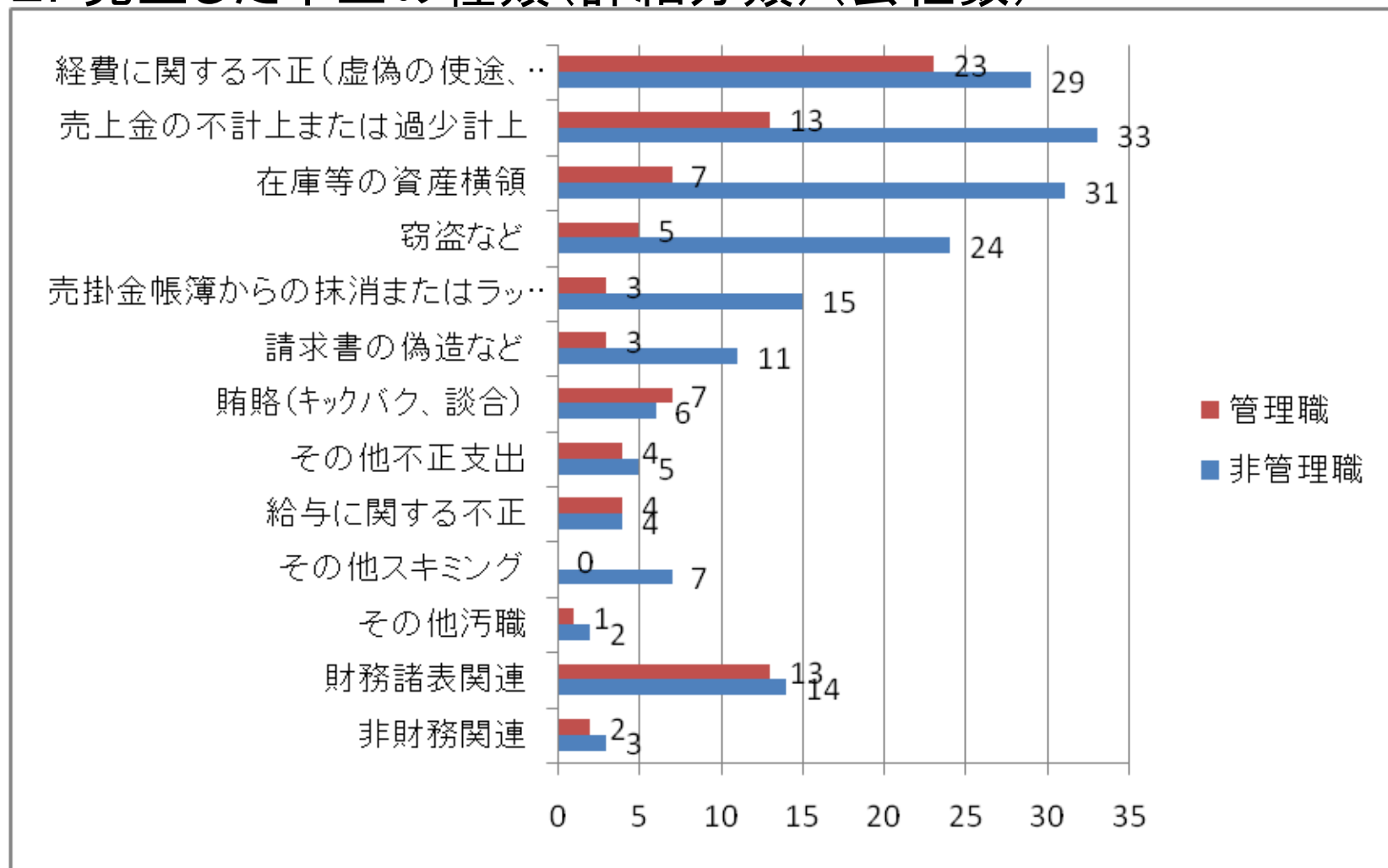
1. 発生した不正の種類(3分類)(会社数)



本資料集の出所 : デロイト トーマツ FAS(株)「2006年度 企業の不正リスク実態調査」

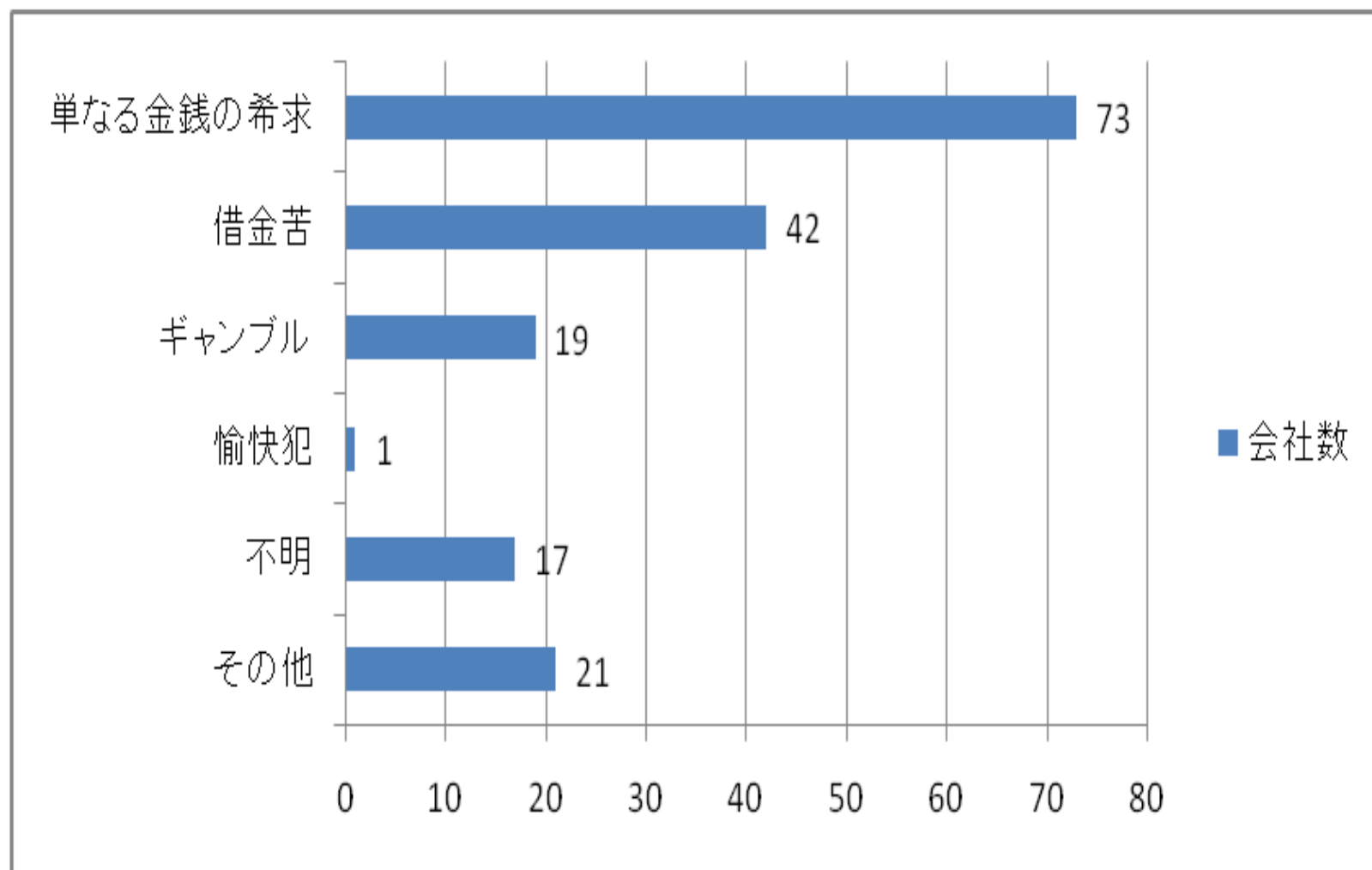
不正実態調査データ

2. 発生した不正の種類(詳細分類)(会社数)



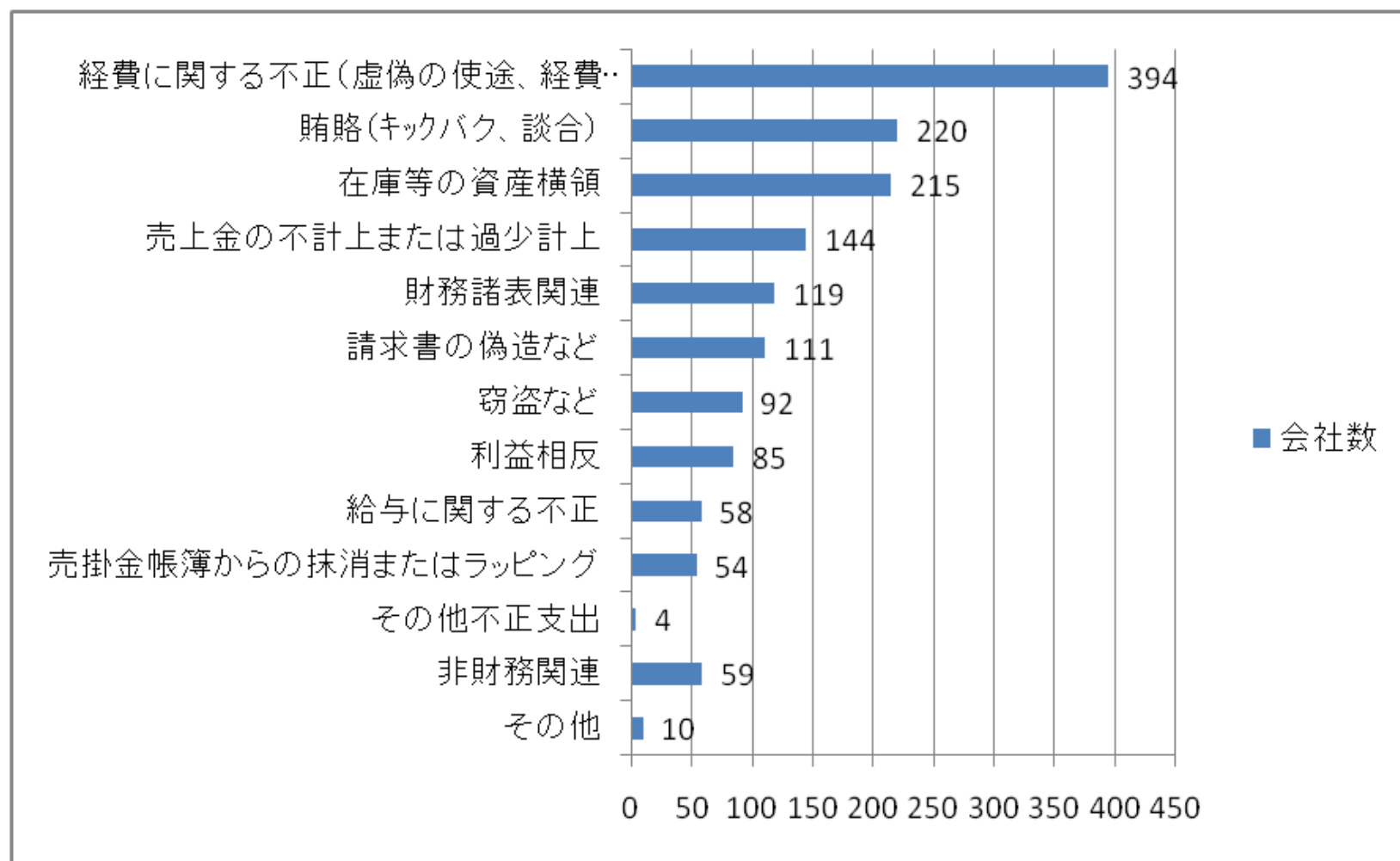
不正実態調査データ

3. 不正の動機



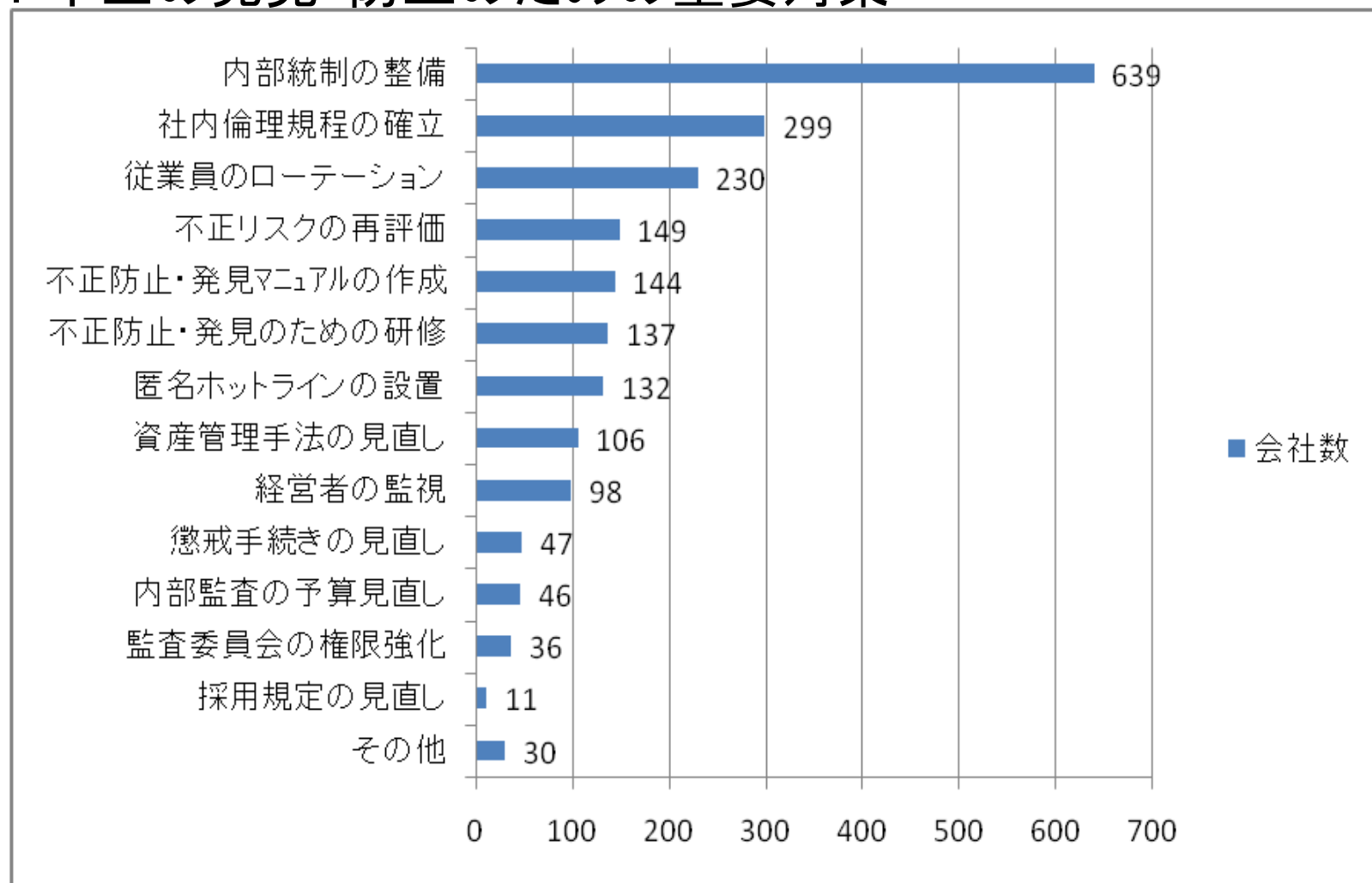
不正実態調査データ

4. 今後予見される不正の種類



不正実態調査データ

5. 不正の発見・防止のための重要対策



渡邊公認会計士税理士事務所

〒344-0067

埼玉県春日部市中央1-58-4最高研ビル305

【 TEL 】 048-733-5420

【 FAX 】 048-733-5452