

内部統制について



CDH
監査部シニアマネージャー
中尾 倫子

CDH

世界トップ10にランクインするムア会計
税務グループに属しています。会計監査、国
際税務、移転価格文書化、企業価値評価、
J-SOX対応、不正調査業務に従事する一方で、
各種アウトソーシング（人事、IT、経理、マ
ネージメント）、自動化経理システム・オフ
ショア経理の導入からメンテナンス、従業員
評価システムの導入、戦略的企業文化構築、
KPIミーティングのファシリテーター、不正・
横領が起きない仕組みづくりの構築、従業
員トレーニング、マネージメントコーチング
等のアドバイザー業務を多く担当して
おります。イノベーション、及びバリューを
提供する社員がお客様と地域社会のための
変革者であることを目的とします。

www.cdhcpa.com

連絡先

中尾 倫子

Tel: 630-285-0215

E-mail: tnakao@cdhcpa.com

内部統制とは？

内部統制という言葉をよく聞くことが
あるけれど具体的には何を示しているの
だろうか？内部統制を強化するようにと
言われたけれど具体的にどのようなこと
をすべきなのだろうか、また強化するこ
とによってどのようなメリットがあるの
だろうか？と疑問を持たれたことはあり
ませんでしょうか？今回は内部統制とは
どういうものなのか、そして会社はどの
ようなことを行うべきなのか、について
お話をさせていただきます。

内部統制とは、企業が健全な事業活動
を続けるための社内ルールや仕組みを制
定し、かつそのルールを運用することで
す。そして強化された内部統制は業務の
有効性や効率を上げ、財務諸表の数字を
意図的に書き換えたり資産を盗むこと
によって発生する不正や大きな誤謬を防
止し、正確な財務報告を適時に行うこと
につながります。そしてこの内部統制は
日常業務から特別に独立したのではなく、
むしろ日常的な業務の中に組み込まれ、
業務に従事する過程において遂行される
ものと言えます。例えば、見積書は部署
長の承認を得る、売掛金の貸倒引当金計
上は社長の承認を得る、売掛金の滞留表
は営業部門が定期的にチェックし、回収
に問題がないかどうかを確認している等
が内部統制の一例となります。ですので
既に会社内で行っている作業が内部統制
とも言えるのです。そして適正な内部統
制を構築する上で重要な要素は6つある
とされています。

内部統制の構成要素

下記が内部統制の構成要素となります。

1. 統制環境

経営者及び従業員の内部統制に対する
意識を高め、社内ルールの適用と徹底した

遵守によって健全な運営が可能になる
ことを関係者全員が認識していること。

例: 従業員ハンドブックを全従業員に
渡し、従業員は内容を理解している
旨を記載した書類にサインをして
会社に提出する。

2. リスクの評価と対応

内部統制におけるリスクについて調査・
分析し、排除するための対応を取り、
想定されるあらゆるリスクを管理する
ためのリスクマネジメントが実施され
ていること。

例: 社内業務の中で不正や財務諸表に
誤りが発生するリスクの特定とリ
スクへの対応を行う。例えば従業員
の旅費精算の社内手続きを理解し、
従業員が費用を不正使用できるよ
うなプロセスになっていないか、不
正使用されるリスクがあればどの
ように対応して不正リスクを無く
することができるかを分析する。

3. 統制活動

経営者が示す社内ルールなどの規定を、
確実に実行するための方針とプロセス
が存在していること。

例: 従業員の職務記述書が存在し、職務
記述書に基づいて従業員の業績評
価が行われている。

4. 情報と伝達

内部統制を実施するために、必要なタイ
ミングで適切な情報が関係者に伝達さ
れ、あらゆるリスクに対する情報が関係
者全員に伝達されていること。

例: 社内の経理規定は経理担当者に伝
達されている。

5. モニタリング

内部統制が正しく機能しているかを継
続的に監視すること。

例: 銀行勘定の照合が正しく行われて
いるか毎月チェックする。

6.IT対応

事業活動に欠かせないITを正しく導入し、迅速な情報伝達、履歴（ログ）の調査、各種手順（作業/承認/調査等）のマニュアル化など、内部統制の有効性にはIT化が欠かせないことを理解し、整備を欠かさないうこと。

例: 営業担当者がシステムの経理モジュールにアクセスできないように設定されている。各顧客の与信限度額がシステムで設定されており、限度額以上の金額の商品を出荷しようとするとエラーメッセージが表示され、承認がなければ出荷できないように設定されている。

会社が行うべきこと

上記でも述べましたが、内部統制が弱いと不正や大きな誤謬が発生する可能性があります。では会社はどのようなことをして内部統制を強化していくべきでしょうか？本格的な作業となりますと業務内容をフローチャートにし、業務記述書を作成し、リスクコントロールマトリックス（リスクとそのリスクを低減させるためのコントロール（統制）の対応表のこと）を作成し、リスクと統制を分析します。しかし会社の規模が大きくなかったり、本社の要請により社内での内部統制監査が必要とされていない場合、この作業を行うにはかなりの時間がかかったり、人員を追加することによる費用増加や、日常業務が滞ってしまうことになるかもしれません。人数は増やしたくないし時間も大量にかけたくはない、でも内部統制には目を向けて強化したいという場合はどうすればよいのでしょうか？

まずお勧めするのが日常業務を再度見直していただくことです。例えば顧客から注文書を受け取り商品を出荷し、売上を計



上するまでの流れをヒアリングして、その中で売上計上に関して上記の6つの構成要素を考慮し、会社が内部統制についての対応ができているかを検証します。上記の構成要素に照らし合わせて考えられる質問事項としては、請求書発行に際して経理責任者や上司のチェック及びサインが必要になるというルールが存在しているか？このルールに従業員が理解しているか？そして実際に請求書のチェックが行われ、サインがされているか？請求書は会計システムから発行され、請求書が発行されれば帳簿上の売上が自動的に計上されるようになっているか？また、一人の従業員がすべての作業を行っていないか（職務分離）？もし行われているようであれば不正や誤謬が起らないよう別の従業員がチェックを行っているか？等が挙げられます。その後、直すべき事項があればプロセスを改善していく必要があります。例えば請求書レビューのルールが存在しているにも関わらず実際にそのルールが守られていないようであれば、担当者と話をしてルールを厳守するよう勧告し、また今後ルールが守られているか定期的にチェックすることが重要です。

また従業員が少人数の会社ですと一人の従業員で行う仕事量が多く、職務分離

ができないことが多々あるかと思います。例えば小切手の管理、小切手発行（小切手のサインは上司が行う）、支払いの入力作業処理、全てを一人の従業員が担当している場合、従業員が現金を盗むかもしれないという不正のリスクが発生します。ただこのような場合は他の従業員のレビュープロセスを多少加えるだけで内部統制が強化されます。例えば、上司が小切手のサインをする際に小切手の番号が連番になっているか確認する、定期的に支払いリストを確認して見覚えのない支払い先がないかどうかをチェックする、毎月の銀行照合表をチェックする。また小切手は小切手発行を担当しない他の従業員が管理する、等が考えられます。これらの追加作業の一つ加えるだけで現金が盗まれるリスクを減らすことができます。つまり内部統制はたった一つの手続きを追加するだけで強化されるのです。

最後に

既に行われている日常業務を見直していただくことで内部統制以外においても作業の非効率性が発見されたり、従業員の作業量が多すぎることが判明したり等新たな発見があるかもしれません。一度時間を取って社内業務処理を見直してみたいかがでしょうか？