

8. 「二重帳簿の内部統制」「内部統制ごっこ」にならないためには!!

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. まずプロジェクトチームを結成

1) やはり「内部統制ごっこ」をしている企業が多いようです

本部だけで内部統制の構築をして、とりあえず監査法人の監査に備えるという企業も多いようです。大手の監査法人なんかからも、企業内部への内部統制の仕組みの落とし込みはハナから考えていない、といったことをよく聞きます。なぜコンサルしてはいけない監査法人がそういうかわからないのですが、それはともかく、それですと本当に形だけの内部統制になってしまいます。まさに監査法人にみせるためだけの「内部統制ごっこ」になってしまいます。それはムダです。もちろん外部コンサルタントに支払うコンサル料、内部の人の業務工数もムダですし、それ以上に担当者的心中に吹きまくる寒々とした空っ風も大いなるムダです。というより、何かそれって切ないものがありますね。

2) チームリーダーには経営層のトップクラスを据える

そうならないためにはやはり計画段階が大切です。まずプロジェクトチームの立ち上げからです。何とんでも推進組織のありようが、成功、失敗の成否のカギを握ります。

そこで大切なのは、プロジェクトチームのリーダーに経営層のトップクラスを据えることです。全従業員にこの重大さを伝えるとの意味でも大切です。あとで現場での内部統制の実行がポイントになってきますので、キチンと現場

に動いてもらうためにも、会社としての取組姿勢の真剣さをアピールします。全社を意識づけしていくことが重要です。

また、このリーダーに要求されるのはマネジメント力です。特に計画力、それも長期の展望、ビジョンなどをつくり出していく構想力は必須です。実力ある経営層の方にはぜひともご登場していただかねばなりません。

3) 推進委員については各部署から主だった人を集める

推進委員については各部署から主だった人を集めるとよいですね。内部統制はつくった仕組みを全社で動かしていくわけですから、現場で力のある人が適任です。それなりの人物を配置しませんと、仕組みが現場で空回りしてしまいます。

4) 事務局にはプロジェクトをコントロールする力量が必要

もう1つ事務局にだれを当てるかも重要です。事務局は単に文書をつくったり、会議の議事録をとったりするだけではありません。プロジェクトをコントロールしていく力量が必要です。できた仕組みやルールを組織として着実に実行に移していく推進役としての力が必要です。提出書類を期限までに集めるとか、内部監査のスケジュールを各部署調整のうえ、うまくつくり上げるとか、かなりの事務能力が必要です。

パソコンを打てるなどはできて当然ですが、推進委員からいろいろと聞かれたときにそれに

応えることができるだけのJ-SOX法、財務経理などについての専門知識なども必要です。

リーダーはマネジメント力、事務局はコントロール力がそれぞれ必要ということで、役割分担をハッキリさせることもポイントの1つですね。

5) 子会社も入れる

メンバー選定については子会社のことも考慮に入れたいといけません。親会社の方でまず構築してからそのあと取り組む手もあるかもしれませんが。ただ上場企業は原則として2007年度の事業運営で内部統制ができていないといけません。悠長なことをいってられる状況ではありません。子会社も何らかの形で内部統制のスタートが必要です。

内部統制の「実施基準」をみると、「全社的統制は企業全体に広く影響を及ぼし、企業全体を対象とする内部統制であり、基本的には企業集団全体を対象とする内部統制を意味する」と書かれています。だから、子会社も統制範囲に入ります。企業集団全体を視野に入れて仕組みをつくり、運営しないといけません。メンバーとして親会社のプロジェクトチームに参加してもらい、メンバーでなくオブザーバーとして参加してもらい、子会社は子会社で別にプロジェクトチームをつくる方法などさまざまです。親会社子会社間の状況をよく検討し、それに合わせての取組みが大切です。

ただ統制範囲を子会社まで含めるとそれだけで統制がとれなくなる危険性が大きいので、別々にプロジェクトチームを組むのが多くの場合はよいのではと思います。

6) メンバーはまず内部統制についてよくわかっていることが必要

メンバーにも専門知識が要求されます。まず内部統制について理解していることが大事です。J-SOX法の趣旨や「実施基準」、業務システムやプロセスについての考え方の基本的理解なども必要です。

今回は「財務報告の信頼性」だけの「守りの内部統制」ではダメです。それではかけるお金が実にもったいない。「攻めの内部統制」で

「業務の有効性及び効率性」を大いに高め、さらにコンプライアンスもしっかり守ってもっともっとよい企業になるのが大切です。そのためには、そのところの趣旨を徹底的にメンバーに理解してもらわなくてはなりません。

7) 会計知識、情報システムの知識、リスクマネジメントの知識も必要

会計知識は必要です。決算書についてわかるくらいのレベルが必要です。IT統制もポイントになりますので、情報システムについての最低限の知識も必要です。

そしてリスクマネジメントです。これはちょっと難しい。企業の中に知識のある人はほとんどいないと思います。ただこれは避けて通れませんので、たとえば外部のコンサルタントの支援などが必要かもしれません。このあたりが中小企業診断士の出番ですね。

リスクマネジメントは「守りの内部統制」のためばかりではなく、「攻めの内部統制」のためにも必要です。たとえば新事業を計画したときには、失敗の危険性がいたるところに転がっています。そのリスクに対してしっかりと手を打てば、低いリスクで高いリターンも可能です。今回の法律の要求事項をよききっかけにして、しっかりとリスクマネジメントに取り組むべきです。

8) いずれ内部監査もできるようにならないといけません

メンバーは内部監査ができるようになる必要もあります。内部監査をどれくらいしっかりとできるかが、内部統制の出来具合を大きく左右します。ただ、それは運用段階に入ってどこかの研修機関が開く内部監査セミナーに参加するとか、外部講師を派遣してもらって企業内部でセミナーを開くとかすればよいですね。実際に内部監査をやってみないとわからないことも多いので、企業としての年間の教育計画の中に内部監査員養成を入れておくことが大切です。あせる必要はありません。訓練をつんで着実に力をつけていけばよいことです。

内部監査員については、プロジェクトのメンバーだけに限りません。よい内部監査員が増え

れば増えるほど、組織の改善力はつきます。内部監査のところでまたふれますが、ISOを取得しているところでISOをうまく使って会社がだんだんとよくなっているのは、内部監査がうまく機能している会社です。形だけのヘナチョコ監査しかできていない企業は、一応に形式的なISOに終始しています。ISOの審査で企業を訪問したときによく感じることです。

2. 統制範囲について

1) 統制範囲は企業グループ全体

プロジェクトチームで検討すべきは、まず統制範囲です。J-SOX法で要求しているのは「財務報告の信頼性」だけだからと、統制範囲を財務関連だけに限ってよいわけではありません。内部統制はすべての範囲で構築し、実施します。ただ、内部統制の評価や内部統制監査の範囲をすべてにする必要がないということです。

「攻めの内部統制」を趣旨にすれば、「業務の有効性と効率性」が内部統制の最も重要な目的になりますし、全社、全拠点、すべての業務プロセスが統制範囲に入ります。もちろん一人ひとりの仕事のプロセスも統制範囲です。

2) 財務報告統制評価範囲

ただ、J-SOX法では「財務報告の信頼性」の観点からの評価範囲（以下「財務報告統制範囲」といいます）は限定してよいことになっています。

評価範囲は、金額的重要性と質的重要性を考慮して絞り込みます。どの勘定科目を有効性評価の統制範囲にするのか、統制する拠点の中からどこまで入れるかなどを決めます。

この財務報告統制評価範囲を決めるときのポイントの1つが、外部監査を担当していただく監査法人に確認することです。内部統制の評価範囲は、公認会計士が外部監査でチェックする最重要項目です。最後の最後でひっくり返されるととんでもないことになりますので、十分に注意し、慎重に決定する必要があります。

ただ「実施基準」には、「どの子会社や事業部等の単位で内部統制を識別し評価を実施するかは、経営者が財務報告への影響の重要性を勘案して適切に判断する」とあります。そのあた

りは、企業の自主的な判断に任されています。企業の裁量権の範囲内なのですが、会計士の監査のときにはそのあたりをかなり厳しく監査されますので、子会社、事業部などについての統制評価の範囲の決定について十分な根拠をきちんと文書化しておく必要があります。説明責任を果たすときに、文書化はきわめて有効です。

これは今回のJ-SOX法に特有なことでもありますが、監査人にみせるための文書や記録がどうしてもあちらこちらで必要になることを肝に銘じておいてください。投資家が安心して投資をできることが今回の法律の趣旨ですので、監査人は投資家に代わって財務報告の信頼性を監査します。内部統制自体を監査するわけではないのですが、その監査には責任を持たないといけないし、監査証拠についてはその責任を果たしたことを立証するために客観的なものが必要になります。それには文書や記録類がどうしても必要になります。業務運営上ムダと思っても監査証拠として必要になる場合が多いということです。このあたり注意しないと形ばかりの文書、記録になりかねません。要注意です。

3) 具体的な「財務報告統制評価範囲」の決定

「実施基準」によれば、財務報告統制評価範囲については、金額的重要性でいくと売上などを基準にして2/3あたりが目安となります。たとえば評価の範囲として子会社をどこまで入れるか、事業拠点としてどこまで入れるかなどでは、上位から範囲に入れていき2/3のところまで入れることなどが、たとえばということであがっています。

また、財務報告に関連する内部統制の評価については、投資家保護の観点から財務の信頼性の確保から親子会社で一体となった評価が必要です。決算だって連結でするわけですし、外国人投資家からみれば連結をしたうえでの経営成績、財政状態でなければ意味がありません。財務報告の信頼性については、企業グループで考えます。

さらに、質的重要性については、財務報告に関して重要性があるかどうかを判断基準にします。上記の金額的重要性で外れた拠点も、財

務報告について重要な業務プロセスであれば、追加して評価の範囲に入れることも「実施基準」ではいっています。

3. 「二重帳簿の内部統制」にならないように!!

1) 全社説明会の開催

次が説明会です。全社的プロジェクトですので、全従業員に対する内部統制についての協力依頼はぜひとも必要です。経営者の強い決意を示すという意味で、「もっと強い会社をめざしての「攻めの内部統制」キックオフ!!」にするのも手です。大事なことは企業内の一部の動きで終わらせないことです。このあたりが「内部統制ごっこ」に終わらせないための最重要ポイントの1つですね。

また、経営者の理解が何よりも大切です。従業員説明の前に取締役会などの場面で、この重大さを認識しておいていただくことも忘れてはなりません。

従業員はトップの動向をよくみています。法律の要求だからやらないといけないと、その実行の一番の根拠を法律のせいにしたら、その時点で内部統制は失敗します。形だけつければよいとなれば、忙しいときには仕組みのとおりに行わないで、あとで時間のあるときにやっておいたらよいということになります。そして、時間のあるときが来ると、さして重要ではない後づけは面倒くさいので、後回しにされます。結局内部監査や外部監査に合わせて、その直前に形だけやったことしておくことになります。ISOでも同じです。こんな悪いISOを私は、「ISOの二重帳簿」といい、「ISOごっこ」といいます。

でもJ-SOX法ではこれが通用するでしょうか。実行の状況をしっかりと監査証拠をもとに判断をしないと監査法人の身が危ないのが今の状況です。そして、監査証拠はしっかりと残さなければいけません。そこで予想されるのが、実態と監査意見の整合性をどのように法律に違反しないところでバランスさせ、着地させるかです。適法性の中での問題ない監査意見をいかにうまく文書化するか…。そこをうまくこなす会計士が有能な会計士ってなことになるかねま

せん。でも、これって大いなるムダですね。形だけでは、いつの時代も本当にむなしい…。とにかく「二重帳簿の内部統制」にならないように、ぜひともしなければいけません。

そのためにも、全従業員へのしっかりとした説明が必要です。J-SOX法の趣旨、会社としての具体的構想、全体スケジュール、部門ごとの展開内容など説明することはたくさんあります。

特に、今なぜこのようなことをしなければいけないのか、国際社会が「説明責任」を上場企業には要求しているということ、それは手数がものすごくかかることだけれど社会的責任を果たすためにも必要であることをしっかりと訴え、それなりの理解を得ないとはいけません。トップから始まり、現場の社員までどのくらい理解、納得が進むのかがもっとも大切です。

上場企業は、投資家が安心して株を買えるようにうそ偽りのない経営内容を開示する責任があります。今回はそのことを確認するよい機会です。企業の社会的責任をキチンと果たすことが何より大切です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する㈱ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』（中経出版）、「これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制」（週刊住宅新聞社）など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

