

しっかり取り組む 「内部統制」

企業健全化プログラムと実践ノウハウ

日本マネジメント総合研究所理事長・公認不正検査士

戸村智憲

Tomonori Tomura

Internal Control

- 
- 第1ステップ◎ 全社調査による現状把握
 - 第2ステップ◎ 内部統制の構築指針の策定
 - 第3ステップ◎ 重点的課題と補強ポイントの絞り込み
 - 第4ステップ◎ 内部統制の整備状況分析
 - 第5ステップ◎ 統制環境の整備
 - 第6ステップ◎ 自社の事業特性とリスク特性の分析
 - 第7ステップ◎ 統制活動の棚卸しと理解度チェック
 - 第8ステップ◎ 内部通報制度の構築・再整備
 - 第9ステップ◎ モニタリング体制の整備
 - 第10ステップ◎ IT統制
 - 第11ステップ◎ 緊急時対応訓練
 - 第12ステップ◎ iERMの構築

不正・不祥事に足下をすくわれず
健全に儲け続けるために!

実務教育出版



しっかり取り組む 「内部統制」

企業健全化プログラムと実践ノウハウ

日本マネジメント総合研究所理事長・公認不正検査士

戸村智憲

Tomonori Tomura

Internal Control



実務教育出版

しっかり取り組む「内部統制」

2010年 7月 31日 初版第1刷発行

著 者 戸村智憲

発行者 池澤徹也

発行所 株式会社 実務教育出版

東京都新宿区大京町 25 番地 〒 163-8671

☎ (03) 3355-1951 (販売)

(03) 3355-1812 (編集)

振替: 00160-0-78270

DTP 株式会社 エスアンドビー

印刷 シナノ印刷 株式会社

製本 東京美術紙工

検印省略 © Tomonori Tomura 2010 Printed in Japan

ISBN 978-4-7889-0785-0 C2034

乱丁・落丁本は本社にてお取り替えます。

はじめに

◎「仏作って魂入れず」の不正・不祥事対策になっていませんか？

好況・不況を問わず、企業の不正・不祥事は各地で起こっています。好況時であっても企業が不正・不祥事を起こせば、信頼は崩壊して取引がままなくななり、リストラや事業売却、経営陣の退陣を迫られます。

不況時であれば、さらに致命的なダメージを受けます。倒産に至る危険があるだけでなく、解雇された社員の転職先すら見つからない最悪の事態を招いてしまいます。

このように、たった一部の人の問題行為であっても、企業が不正・不祥事を起こせば、コッコツとまじめに働いている多くの社員を巻き込み、全社的に事業を危うくさせてしまうのです。

しかし多くの企業では、自社の製品・サービスを「売る」活動には心血を注ぐものの、不正・不祥事対策の理解や取り組みはあまりにも不十分です。

筆者は日本全国で研修・経営指導・経営相談をはじめ、内部監査・内部統制の現場チェックなどを行っています。

「コンプライアンス」の重要性が声高に叫ばれるようになってからは、「社員にはコンプライアンス研修を毎年受けさせています」、「わが社は数千万円かけてITセキュリティ・システムを導入しました」という話もよく聞くようになりました。

ただ、こうした会社であっても、筆者の目には「仏作って魂入れず」の対応としか映らないケースが多いのです。つまり、研修のやりっぱなしやシステム導入のしっぱなしで、体系立てたコンプライアンス経営の取り組みや検証がなされていません。

そして筆者が見るかぎり、ほとんどの会社が、不正・不祥事対策の「抜け穴」に気づかず、場当たり的な対処をしています。知らず知らずのうちにその「抜け穴」が大きくなっているのも、「わが社はこれまで問題なかったから、これからも大丈夫だ」と、希望的観測による根拠なき自信をもちつづけています。

◎「本当に問題ないか」、「本当に理解しているか」といった問いかけを

不正・不祥事を防ぐために重要なことは、専門用語が飛び交う会議室でのコンサルティングや議論ではありません。経営陣から現場の一般社員、非正規社員に至るまで、「本当に」というたった3文字の問いかけが徹底されるかどうかです。

たとえば、前述のコンプライアンス研修を毎年受けさせているという会社では、社員がその研修内容を「本当に」理解したのか、また、その理解した内容を「本当に」現場で実践できているのかと問いかけて、会社全体で検証していくことが重要です。

往々にして、「研修に出ると言うさく言われるから仕方なく出ている」、「研修で知識は一応理解するけど、現場でのやり方はまた別」、「現場はきれいな事では回らない」といった管理職や社員の本音が隠されていることがあります（とくに営業部に多いように思います）。

本来、「何をやって良くて、何をしてはならないか」という認識と実践を伴わせるための取り組みとして行われるコンプライアンス研修が、きれいな事と現場の本音や勝手な判断という、ダブル・スタンダードをつくり出し続けているのです。

結局、研修を実施することが、見せかけだけはコンプライアンスに一生懸命に取り組む良い会社であることの「アリバイづくり」にしかならないのです。

また先述の、数千万円かけてITセキュリティ・システムを導入したという会社のなかには、あたかもITが魔法の杖かのように、「わが社はこれで、他に何もしなくても不正・不祥事対策は万全だ」と錯覚しているケースも散見されます。

筆者がそうした会社におじゃましてオフィスを視察してみると、驚くべき光景に出くわすことがあります。とくによく見かけるのは、パソコンのフレームにIDとパスワードの書かれたポストイットが貼られている光景です。

数千万円かけて導入したID管理やアクセス管理などのセキュリティ・システムが、たった1円のパストイット1枚ですべて水の泡になってしまふ（アクセス権限のない人までシステムに侵入できる）状態に、会社は何の危機感ももっていないのです。

筆者はポストイットをはがして回りながら、なぜ、IDやパスワードの管理をいい加減にしてはならないかについて、くり返し現場で指導を行ってきましたが、こうした問題の一つひとつが、不正・不祥事に足下をすくわれずに健全に儲け続けていくためのしくみⅡ内部統制が欠落しているこ

とに他なりません。

◎ 内部統制は、健全に儲け続けるためのしくみ

不正・不祥事対策で多くの企業に決定的に欠けているものは、「本当に」不正・不祥事対策の重要性や危険性を理解し、体系立てて現場で実践していくためのしくみです。本書では、そのしくみを「企業健全化プログラム」としてご紹介します。

このプログラムによる内部統制の原則は、けっしてむずかしいものではありません。「正直に」、「正確に」、「正式に」対応することを「適時適切」に行う、ということです。

このすべての要素を満たして企業活動を行っていれば、取引先や消費者から信頼を得て、企業価値も上がります。しかし一つでも欠けると、会社を揺るがすような大きな問題を引き起こしかねません。

内部統制や内部監査というところ、「性悪説で社員を疑う、まったくもってけしからんものだ」というイメージをもたれている方がいらっしやいます。また、「重箱の隅をつついては、やたらと指示・指摘される面倒なことだ」というイメージをもつ方も多いかもしれません。

しかし、本書をお読みいただければ、こうしたイメージが多少なりとも払拭されるでしょう。詳しくは本文で説明しますが、内部統制は、社員の身の潔白を会社が本人に代わって証明してくれるものであって、社員を疑うためにあるものではありません。

そして、お互いがお互いを疑い合わなくてもよいようにするための、性悪説から性善説の世界に至るしくみでもあります。

また内部統制は、社員を縛ったり役員を法律でがんじがらめにして、利益を上げさせないようにするものではなく、不正や不祥事を起こし得る危うい儲け方を改め、末永く健全に儲け続けていく体質改善の取り組みなのです。

◎ 本書の活用方法

本書は、2編構成になっています。まず「第1編 不正・不祥事多发で問われる企業の健全性」では、多くの方がもっている内部統制についての誤解を解き、内部統制の実効性・有効性を高めるしくみや各社で対応が手薄になっている課題について総論を解説します。

第1編を通じて、あらゆる部署・作業に関係する内部統制を理解し活用するための読解力となる「内部統制リテラシー」を身に付けていただけたと思います。

「内部統制」という言葉の意味から学びたいという方は、拙著『リスク過敏の内部統制はこう変える!』（出版文化社）を併読いただければ、より理解が深まるでしょう。

「第2編 企業健全化プログラムの実践ステップ」では、以下のステップごとに内部統制に向けた個々の取り組みについて解説していきます。

・第1ステップ…全社調査による現状把握

- ・第2ステップ…内部統制の構築指針の策定
- ・第3ステップ…重点的課題と補強ポイントの絞り込み
- ・第4ステップ…内部統制の整備状況分析
- ・第5ステップ…統制環境の整備
- ・第6ステップ…自社の事業特性とリスク特性の分析
- ・第7ステップ…統制活動の棚卸しと理解度チェック
- ・第8ステップ…内部通報制度の構築・再整備
- ・第9ステップ…モニタリング体制の整備
- ・第10ステップ…IT統制
- ・第11ステップ…緊急時対応訓練
- ・第12ステップ…iE R Mの構築

とくに、役員室や会議室ではまったく見過ごされがちな、現場でよく見られる課題やその対策のポイントなどを具体的に指摘していきたいと思います。

すでに内部統制について十分な知識があり、実践的立場から本書を活用されたい方は第2編から読み進めていただいても構いません。

実際に内部統制の取り組みを始めると、さまざまな落とし穴があるものですが、本書はどういつ

たことに気をつけて、各社の身の丈に合ったコンプライアンス経営、内部統制、リスク管理を行えばよいかについてまとめた実践の書です。「内部統制における地雷原を浮き彫りにした、危険を避けるための地図」としてご活用いただければと思います。

不況になればなるほど、着実な経営を進めるためには「企業の信頼性の向上」が不可欠です。本書が、あなたの会社の揺るぎない信頼のためにお役に立てば幸いです。

2010年6月

戸村
智憲

第1編 不正・不祥事の多発で問われる企業の健全性

第1章

なぜ、不正・不祥事は後を絶たないのか

1	コンプライアンス対策の3つの問題点	2
	・くり返される不正・不祥事	
	・コンプライアンス対策が機能しない理由	
2	問題点①…「コンプライアンス＝法令遵守」という誤解	4
	・「コンプライアンス」に含まれた2つの意味	
	・グレーゾーンでの経営に陥る危険性	
	・「社会的な責任を果たす」という意味	
3	問題点②…対策を講じてても、評価と改善がなされていない	8
	・「問題が起きるはずがない」という思い込み	
	・PDCAサイクルが機能しない理由	
	・混同されている2つの「内部監査」	
	・内部監査が「検査」だけにとどまっていないか	

第2章 企業に必要な「内部統制」というしくみ

4	問題点③・・・不正・不祥事を個人の問題として処理してしまう	14
	・内部監査に伴う業務のダブル・スタンダード化	
	・内部監査担当者に求められるプロセス志向	
	・社員の問題に対して、上司も使用者も責任を負う	
	・トカゲのしっぽ切り。的対応は許されない	
	・コンプライアンスの推進を他人事だと思っている人々	
1	内部統制は健全に儲け続けるためのしくみ	20
	・2人以上の会社・組織に必要な内部統制	
	・健全に収益を上げ続けるしくみ・プロセス	
	・トカゲの事後対処以上に重要なこと	
2	内部統制の取り組みに経営者が消極的な理由	23
	・内部統制は財務会計上の問題だけが対象ではない	
	・内部統制で求められる説明責任	
	・「内部統制をやるか、やらないか」を選択する余地はない	
	・内部統制＝軍隊的統率ととらえる危険性	
3	形式的な内部統制はコストのムダ	27
	・「見える化」や「文書化」は現状把握の一環でしかない	
	・現所把握のために過剰なコストをかける必要はない	
4	内部統制のモデル——4つの目的と6つの構成要素	31
	・「日本版COSOモデル」とは	
	・内部統制の4つの目的	
	・不正対策の観点から見る内部統制の6つの構成要素	
	・「COSOモデル」の24マスの意味	

第3章

いまだに残る内部統制に対する3つの誤解

- 1 誤解①・・「内部統制は大手企業だけのもの」 41
 - ・ 2つの法律によって混同された内部統制
 - ・ J-SOX法で求められている内部統制
 - ・ J-SOX法における内部統制の有効性評価
 - ・ 新会社法にもとづく内部統制とは
- 2 誤解②・・「内部統制は性悪説にもとづくマネジメント」 46
 - ・ 性悪説や性弱説にもとづくものではない内部統制
 - ・ 内部統制は空港のセキュリティ・ゲートのようなもの
- 3 誤解③・・「内部統制は欧米流の新システム」 49
 - ・ 内部統制の機能は昔からある
 - ・ 既存のマネジメント・システムとの関係
 - ・ 「膨大な時間とコストがかかる」という誤解

第4章

今求められている企業の取り組み

- 1 不正・不祥事に対する対応療法と根本治療 54
 - ・ 「コンプライアンスの関連痛」
 - ・ 根本的な課題を発見する姿勢を忘れない
- 2 「早期発見・早期是正」の原則 57
 - ・ 根本的な対応抜き、悪者探し
 - ・ 現場を知らなければ、早期発見・早期是正はできない
 - ・ 組織の問診、触診、CTスキャン

第2編 企業健全化プログラムの実践ステップ

第1章

内部統制を推進する組織の設置と内部監査との関係

1	内部統制の推進体制と責任の所在	64
	・新たな部署の設置とプロジェクトチームの結成	・人間的な余裕がないケース
	・内部統制のすべての責任は経営陣にある	・内部統制に関係のない部署はない
	・水平方向と垂直方向のチェック＆バランス	・社内外で連携して内部統制の機能を高める
2	内部監査部門の内部統制への関わり方	70
	・内部監査部門が内部統制に関わるケース	・助言型監査と保証型監査を明確に意識する
3	内部監査部門に不可欠な独立性・客観性の担保	73
	・組織の自浄作用を機能させるために	・経営者・経営陣のチェックを行う
4	コーポレート・ガバナンスと内部統制	76
	・経営陣の関心の高いコーポレート・ガバナンス	・「内部統制」でなく「内部自治」

第2章 企業健全化プログラムの全体像

1 企業健全化プログラムとは 80

- ・「自社の常識」「業界の常識」という「社会の非常識」 経営というフライトを進める2つのエンジン
- ・すべての会社でJ・S・O・X型の内部統制対応が必要なのではない 企業健全化プログラムの基本的な考え方

2 企業健全化プログラムのマスター・ステップ 86

- ・「日本版COSOモデル」に沿ったステップ 第1ステップ・・全社調査による現状把握
 - ・第2ステップ・・内部統制の構築指針の策定 第3ステップ・・重点的課題と補強ポイントの絞り込み
 - ・第4ステップ・・内部統制の整備状況分析 第5ステップ・・統制環境の整備
 - ・第6ステップ・・自社の事業特性とリスク特性の分析 第7ステップ・・統制活動の棚卸しと理解度チェック
 - ・第8ステップ・・内部通報制度の構築・再整備 第9ステップ・・モニタリング体制の整備
 - ・第10ステップ・・IT統制 第11ステップ・・緊急時対応訓練 第12ステップ・・iERMの構築
- 企業健全化プログラムにおけるPDCAサイクルの重要性 98
- ・はじめから100パーセントの出来をめざさなくてもよい 外部の専門家、コンサルタントをどう活用するか

第3章 全社調査による現状把握と課題発見

1 内部統制の「見せる化」のために 102

第4章 自社の経営環境・リスク環境の分析

1	不祥事対策・リスク管理の出発点は社是・経営理念	118
	・「当たり前」のことを当たり前にする「基準」	
	・社是・経営理念にもとづいて意思決定を行う	
2	内部統制の取り組みに模範解答はない	122
	・「内部統制の青い鳥症候群」	
	・経営環境ごとに異なる内部統制のあり方	
3	事業特性と経営環境、リスク環境の把握	126
	・事業特性と経営環境の分析手法	
	・自社に関するリスク環境の整理	
2	「内部統制&リスクマネジメント健診」の特徴	105
	・質問書型のコントロール・セルフ・アセスメント(CSA)	
	・「日本版COSOモデル」に準拠した調査ツール	
	・他の調査・分析ツールとの違い	
3	現状把握の調査結果を活用する	110
	・調査結果アウトプットの概要	
	・アドバイス・コメントとギャップ分析	
	・調査・分析結果から施策立案へ	
	・定性的評価による補正	

第5章

不正を許さぬ風土づくりと内部統制リテラシー教育

1 統制環境の整備に必要なこと

- ・ 善悪の判断基準となる規程・規則類の整備と浸透
- ・ 指示待ち人間を増加させないために
- ・ 3つの統制区分を考えながら規程・規則類を整備する

132

2 内部統制リテラシー教育のポイント

- ・ 詰め込み式の教育は逆効果
- ・ 臨場感をもって規程・規則の重要性を伝える

138

3 教育成果の測定と非正規社員、中途採用者への対応

- ・ 理解度テストの実施を
- ・ 非正規社員、中途採用者への教育

141

第6章

リスクの評価と対応におけるリスク対策記述書の作成

1 リスクの評価における定量的／定性的判定

- ・ リスクの重み付けをして対応
- ・ リスクに影響度と頻度で評価する
- ・ 定性的な判断による重み付けの補正

146

2 リスクの対応における4つの類型とRSA

- ・ リスクに対応する4つのパターン
- ・ 社是、経営理念を念頭においたリスク管理を

150

- ・ 現場で行う「リスク・セルフ・アセスメント®」(RSA)

3 「リスク対策記述書」の整備

155