

経営の高度化とリスク管理

- 「内部統制」をもとにして -

序章 「内部統制」と中小企業

「**内部統制**」は、企業価値を高め、業績拡大にも資するため、本来ならばあらゆる規模の企業で必要なもの



法律上の規定はどうか？

金融商品取引法

上場会社等に対して、財務報告の信頼性を得るために業務化(金融商品取引法24の4の4)

会社法

特に大会社(資本金5億円以上または負債200億円以上)と委員会設置会社に対して、内部統制システム構築の基本方針を義務化(会社法362 、348 など)

⇒ 中小企業は「かやの外」
ならば、やらなくても問題はないか？

時代の変化とともに、世間の目が厳しくなっているのは事実

他企業との差別化のため、またリスク回避のため、メリットがあれば対処すべき

⇒ 費用対効果の問題

⇒ ある種の保険

これまでよりリスクが高まっているため、これに備えて保険料(管理コスト等)を支払う

第1章 規定(金融商品取引法)における内部統制

1. 内部統制の定義

「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。」

(財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準 1)

2. 内部統制の4つの目的

業務の有効性及び効率性

「**業務の有効性**」とは、事業活動や業務の目的が達成される程度。

「**業務の効率性**」とは、組織が目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度

⇒ 内部統制の実施、強化により、企業の**質的な向上**と**同業他社との差別化**がはかられる。

財務報告の信頼性

財務報告は、組織の内外の者が該当組織の活動を確認する上で、極めて重要な情報であり、財務報告の信頼性を確保することは組織に対する**社会的な信用の維持、向上に資することになる。**

⇒ 特に大企業では、財務報告は金融商品取引法や会社法などの法令等によって義務付けられているため、財務報告の信頼性を高めることは当該企業の社会的な信用を高めることになる。

中小企業では？

事業活動に関わる法令等の遵守 (=コンプライアンス)

商品の安全基準の遵守や操業の安全性の確保など、法令等の遵守への真摯な取組みが認知された場合には、組織の評判や社会的信用の向上を通じて、業績や株価等の向上にも資することになる。

法令等には 法令 基準等 自社内外の行動規範 があり、組織の定款、その他の内部規定、業界等の行動規範等も含まれる。

⇒ 評判や信用以前に「不利益な何か」や「不測の事態」を生じさせない防衛となる。

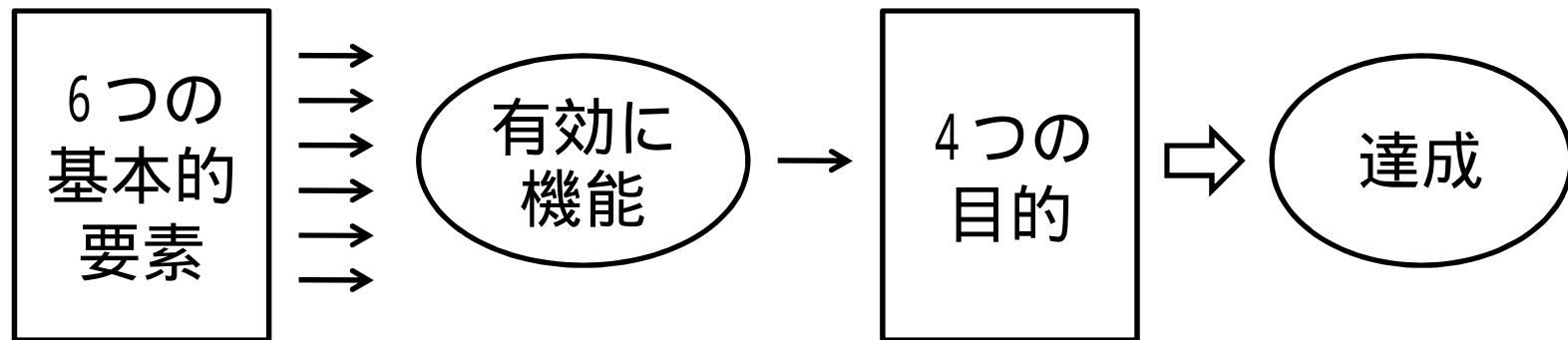
資産の保全

組織においては、資産の取得、使用及び処分に係る不正又は誤謬を防止するため、資産が正当な手続き及び承認のもとに取得、使用及び処分される体制を整備することが求められる。

資産には、現金、預金、有価証券、不動産などの有形の資産のほか、知的財産、顧客に関する情報などの無形の資産も含まれる。

3. 内部統制の6つの基本的要素

6つの基本的要素が有効に機能することで
目的の達成が可能となる



統制環境

統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、

統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基礎をいう。

具体的には

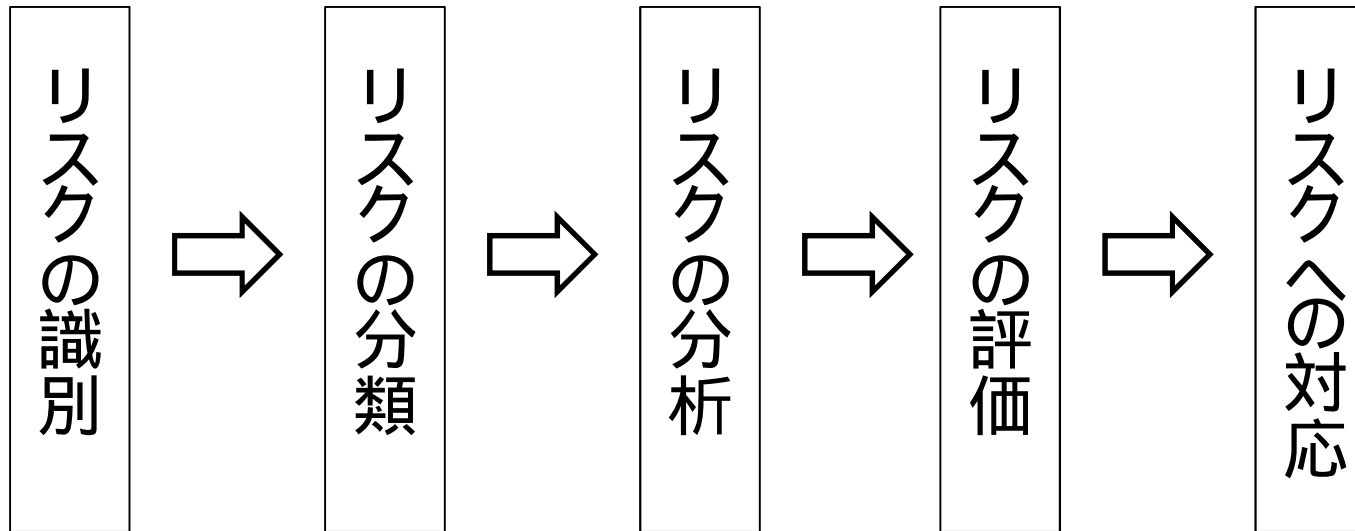
- a 誠実性及び論理観
- b 経営者の意向及び姿勢
- c 経営方針及び経営戦略
- d 取締役会及び監査役又は監査委員会の有する機能
- e 組織構造及び慣行
- f 権限及び職責
- g 人的資源に対する方針と管理

リスクの評価と対応

リスクの評価と対応とは、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう。

リスクとは、組織目標の達成を阻害する要因をいい、具体的には、天災、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻く外部的要因と、情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流失又は漏洩といった組織の中で生じる内部的要因などがある。

リスクの評価の流れ



* リスクへの対応には、回避、低減、移転、受容を例として挙げており、このうち**移転**の具体例として「**ヘッジ取引の締結**」を内部統制基準は提示している。
すなわち、内部統制の要素であるリスクの評価とその対応のための有効な手段として「ヘッジ取引の締結」がある。

統制活動

統制活動とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きをいう。

具体的には、権限及び職責の付与、職務の分掌、内部牽制、継続記録の維持及び適時の実施検査などを通じて、不正や誤謬等の行為が発生するリスクを減らすこと。

情報と伝達

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。

情報は、組織内部(経営者、適切な管理者など)や組織外部(株主、監査機関など)に適時かつ適切に伝達される必要がある。

実施基準では、通常の伝達経路ではない「内部通報制度」も奨励している。

モニタリング

モニタリングとは、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をいう。

モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。

a) **日常的モニタリング**

組織内すべての者によって実現されるべきものであり、通常の業務に組み込まれるもの

b) **独立的評価**

通常の業務から独立した視点で行われ経営者、取締役会、監査役または監査委員会、内部監査等を通じて実施されるもの

ITへの対応

ITへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。

a) IT環境への対応

IT環境とは、組織が活動するうえで必然的に関わる内外のITの利用状況のこと

b) ITの利用及び統制

ITの利用とは、組織内において内部統制の他の基本的要素の有効性を確保するためにITを有効かつ効率的に利用すること

ITの統制とは、ITに対して組織目標を達成するために、予め適切な方針及び手続きを定め、内部統制の他の基本的要素をより有効に機能させること

4 . 内部統制の2つの状況

整備状況 …… 「ある」こと

例) 「規定」がある 「議事録」がある
「名義」がある 「金銭出納帳」や「元帳」がある
何かが起こった時に、「弁明」ができる

運用状況 …… 「する」こと

例) 「規定」が守られている
「議事録」の通りに行っている
「名義」どおりになっている
「金銭出納帳」や「元帳」が合っている
何かが起こらないようにすることができる

(例)

取締役3名の役員報酬をそれぞれ月額20万円上げた
決算時に「株主総会議事録」や「取締役会議事録」
がある。

→ なければ税務上否認される

議事録と異なり1名のみが月額20万円以上あげたこと
になっている

→ 内容が異なっているため税務上否認される

第2章 中小企業における内部統制の具体的内容 - ヘッジ取引導入を考慮して -

内部統制の4つの目的に沿って検討してみる

業務の有効性及び効率性

- a) 不況で売上が伸び悩み中、利益を増やすためにはコストの効率化、削減をはかるしかない
 - ⇒ **損益分岐点**が下がる
 - ⇒ 同業他社との優位性

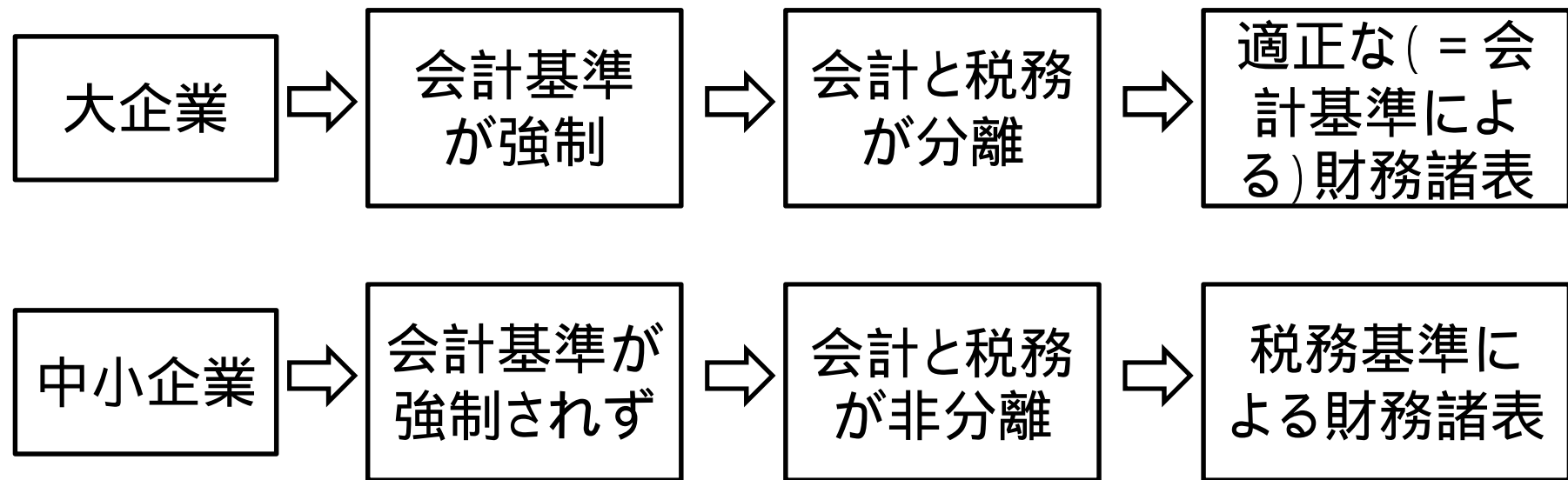
- b) 売上の安定性、ブレをなくすことは利益の安定につながる
 - ⇒ 売上の不安定さが外部要因によるものならば、そのリスクヘッジ手段としてヘッジ取引は有効

財務報告の信頼性

中小企業は特に会計基準に準拠した財務諸表を一般に公表する必要はない

⇒ ただし、中小企業でも特に最近では金融機関、取引先、公的機関で適正な財務諸表の提出が求められるようになってきている

* 大企業(金融商品取引法上の上場会社等、会社法上の大会社)では、会計士の監査が強制されるため、会計基準に準拠した財務諸表が作成される



中小企業がデリバティブ取引やヘッジ取引を行う場合には、できるだけ適正な会計処理が必要

⇒ 財務諸表をみる外部利害関係者に誤解を与えないため

⇒ ヘッジ取引等にはタイムリーな情報が必要

中小企業で、これまであまりなじみのない**時価会計**が適用できるかどうかポイント

事業活動に関わる法令等の遵守

(=コンプライアンス)

大企業では**ステークホルダー(利害関係者)**が多いため、
コンプライアンスは特に重要



中小企業では外部に株主や投資家、労働組合などがお
らず、また、近隣住民や一般消費者との関連も大企業ほ
どではない



中小企業にとっての利害関係者は、金融機関、取引先、
税務署、役所など、特に、資金の流出を伴うため税務署
に対する関心は高い

税務署への対応としては、必ず書面を残すことを心掛ける

現金出納帳、勘定元帳、領収証・請求書等の証憑類などのほか

議事録(役員報酬変更、会社とオーナーとの取引など)
規定集(出張旅費規程、役員退職金規定、慶弔規程など)

ヘッジ取引を行うに当たっても、帳簿上ヘッジ取引であることを明確に区分する等、税法に遵守した処理が必要

資産の保全

資産保全の例

現金・預金	牽制制度、定期的な実査、鍵締め
不動産	登記、火災保険
動産	定期的な実査、保険
知的財産	実用新案権等の排他的な権利取得 情報漏洩防止策

ヘッジ取引に関しては、それ自体リスクが大きいため、頻繁に(月1回以上)その有効性をチェックし、迅速な対応、判断ができるようにする

⇒ 管理的には、月次決算を制度化し、習慣づけることでチェックも意識される

ヘッジ取引がオーナーのみにより行われる場合、投機に走りやすいため、何らかの内部規定を導入して自らに制限を加え、また、できればオーナー以外の者からチェックが入る(牽制制度)ような体制が望ましい