

ご存知  
ですか?あなたの会社は大丈夫ですか?  
内部統制の必要性

## はじめに

営業担当者による得意先から回収した売掛金の私的流用、店舗従業員によるレジ現金の横領、経理担当者による架空取引口座への資金流用による着服、倉庫担当者や営業担当者の共謀による商品の横流し、システム管理者による顧客データの売却など、従業員による不正は事件としてニュースに取り上げられることは少ないですが、相当の件数があると昔から言われています。従業員不正は、行った本人、その家族、会社、経営者、同僚等を不幸にします。それにもかかわらず、残念ながら、従業員不正は後を絶ちません。

しかも、従来と異なることは、昨今では、企業の透明性やコンプライアンスがより強く求められ、ネットによる情報拡散がいと簡単に行われる時代だということです。当然のことながら、このような不祥事を起こせば、銀行や取引先、社会への印象は悪くなり、業績の急落につながることもありますし、着服や横領があった場合には、資金繰りの悪化を招くなど、甚大な損害を被ることにもなりかねません。

このような不祥事を防止するためには、一般的に「内部統制の構築」が、有効な方法として挙げられます。そこで今回は、企業の不祥事の防止対策として、「内部統制の構築」についてご説明致します。



## 1 企業の不祥事の原因と影響

企業の不祥事を未然に防止し、早期発見する仕組みが不十分な場合に、企業の不祥事は発生します。例えば、現預金を扱う担当者と記帳担当者が同一人物である場合、相互牽制が働かないため現預金を着服できる機会が増大します。また、定期的に職場の異動や職務の変更を行われないと、個人的な事情から止むにやまれず資産の横領に手を染めるケースもあります。あるいは、経営者が管理体制を軽視していると、相互牽制・監視機能が低下し、そのような機会を増加させるケースなどもあります。

その結果、右のように企業が被る損失の規模、影響が及ぶ期間などは計り知れず、企業の存続すら危うくさせることにもつながりかねません。

## 2 内部統制の構築

## ■内部統制とは

そこで、不祥事の発生を低減させるシステムとして「内部統制」が有効策として挙げられます。「内部統制」は、業務上のミスや社員の不正を防ぐ仕組みで、例えば、現金管理を一人に任せず複数人によるチェックにするなどの仕組みや、経営者や管理職の不正等に対する毅然とした姿勢なども、その内容に含まれます。一般に、会社法上の大会社や上場企業では必須とされている手法ですが、中小企業であっても、あるいは、中小企業こそ、一つの不祥事で取り返しのつかない事態に陥る可能性のある点で、内部統制の重要性は高いと考えます。

## 企業の不祥事による影響

- ① 企業財産(人・物・金・情報など)の損失
- ② 刑事罰、損害賠償請求など法的責任
- ③ 労使関係の悪化
- ④ 追加融資の難化、融資の引き上げによる資金繰りの悪化
- ⑤ 得意先・仕入先の取引中止や消費者による商品・サービスの買い控えによる売上の減少
- ⑥ 新聞、テレビ、ネット、雑誌などの報道による世間の批判
- ⑦ 企業ブランド(信頼性)の低下による将来収益の減少

## 内部統制の目的

1. 業務目的  
事業活動の目標達成および資産の保全のため、業務の有効性と効率性を高めること
2. 報告目的  
財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること
3. コンプライアンス目的  
事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること

## ■内部統制の内容

「内部統制」を実施する場合、①「統制環境」、②「リスク評価と対応」、③「統制活動」、④「情報と伝達」、⑤「モニタリング」、⑥「IT」という6つの柱を構築しなければ、有効な結果は得られないものとされています。

しかし、このような項目の多さから、「内部統制の構築・実施は、管理コストの増大や企業のスピード感の減退を招く」などの批判を耳にすることが多々あります。しかし、考えて頂きたいことは、「内部統制」が無いことにより生じるリスクです。確かに「内部統制」はその構築と維持にコストがかかります。しかし、内部統制構築・運用コストを出し渋ったために生じる不正会計や社員の横領等による多額の損失や企業存亡の危機を招く可能性も改めて考える必要があります。会社法上の大会社や上場企業ではない中小企業の場合は、上記6の項目全ての実施が強制されているわけではありませんので、必要に応じて重要度の高い項目に絞って「内部統制」の仕組みの一部を取り入れるなどの工夫をすることで大きな成果につながる可能性があります。

## ■内部統制の内容

項目	実施内容
① 統制環境	「不正会計は絶対にしない」、「法令等は遵守する」などの組織の気風(社風、雰囲気、体質など)の醸成
② リスク評価と対応	組織目標達成の障害となるリスクを把握し、そのリスクへの適切な対応策を検討し、実行する仕組みの構築
③ 統制活動	「権限と職責の付与」、複数の社員で業務を分担する「職務の分掌」などの方針及び手続の構築
④ 情報と伝達	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体制の構築
⑤ モニタリング(監視活動)	内部統制が有効に機能していることを継続的に確認し、改善する体制の構築
⑥ IT(情報技術)	業務の実施において組織内のIT環境とITの利用及び統制に対し適切に対応する体制の構築

## 3 内部統制の具体例

「内部統制」は、「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」という6つの柱が必要であることは、前述しましたが、このうち、「統制活動」を中心に具体例をご紹介します。

## 《不祥事事例と内部統制の具体例》

【事例】営業担当者が売上の回収代金の着服をごまかすために、他の売上の回収代金を当て込むことを繰り返す、最後には貸倒処理としていた。

【検討】領収証発行者と現金回収者の分離、回収代金は即日会社の口座に入金する仕組み、得意先との定期的な売掛金残高照会などの実施が必要。

【事例】切手や収入印紙についての管理が行われていないことを利用して、切手や収入印紙を金券ショップに繰り返し持ち込み、現金化し着服していた。

【検討】切手等保管者と利用者を分離し、また、切手等の管理台帳を作成し、使用する際に使用者名、枚数、理由、日付などを記録し、定期的にレビューする。

【事例】技術部の部長が、パソコンを必要以上に購入し、転売することで現金を着服していた。経理部は請求書等を確認するのみであった。

【検討】資産購入者と利用者を分離し、また、稟議書の作成と上位者による承認手続きを実施し、各固定資産には番号(採番管理)を付して、定期的に実在の有無を確認する。

但し、「内部統制」にも限界はあります。複数の担当者による共謀や担当者の人為的ミスによる場合には、「内部統制」の有効性は損なわれてしまいます。「内部統制」の構築には、高い専門性、豊富な経験や一定の時間が必要となることから、中小企業が自前で構築し、運営することは困難である可能性も少なくありません。そのような場合には、外部専門家を参画させることで実効性の高い「内部統制」の構築を実現することができます。

お問合せ先



税理士法人 AKJパートナーズ 福岡オフィス  
税理士・米国公認会計士 脇屋・丸山  
福岡市博多区住吉1-2-25 キャナルシティビジネスセンタービル9F  
TEL.092-283-3350 / FAX.092-283-3351

