

中堅企業のための経営支援情報



IT は、今や企業経営の革新・強化を支える手段として、なくてはならない技術です。このサイトでは、お客様が抱えるさまざまな経営課題を、IT を効果的に活用して解決に導くお手伝いをいたします。

特集記事



戸村氏スペシャルインタビュー

内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！

～中堅企業における「内部統制整備」の導入メリットと具体策～

日本版 SOX 法（金融商品取引法）が 2009 年 3 月期から施行される見通しとなり、各企業において、今や内部統制の整備が緊急かつ必須の課題となっています。上場企業のみならず、中堅企業においてもこのことは決して無関係ではありません。そして、内部統制の仕組みを整備することは、企業価値を高める絶好のチャンスなのです。中堅企業における内部統制整備の導入メリットや具体策などについて、日本マネジメント総合研究所（JMRI）理事長の戸村 智憲氏にお話を伺いました。

（2007 年 1 月 11 日更新）

キャンペーン



戸村 智憲氏の執筆本「SOX 法・内部統制対策の真髄 第 4 世代バランス・スコアカード(実践編)」をプレゼント！

戸村氏スペシャルインタビューにご意見・ご感想をお寄せ下さい。お送り頂いた方の中から抽選で 5 名様に戸村 智憲氏の執筆本を差し上げます。奮ってご応募下さい。

（2007 年 1 月 11 日更新）

<http://sme.fujitsu.com/special/tomura/>

内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！

～中堅企業における「内部統制整備」の導入メリットと具体策～

内部統制は PDCA サイクルで継続的に運用することが重要



ー 今、なぜ、企業において内部統制の整備が重要視されているのでしょうか？

戸村：内部統制とは、簡単に言えば、企業の不祥事や不正をなくす活動を通じ、企業価値を高めていくことです。米国では、エンロンやワールドコムといった非常に大きな会社で粉飾決算が発覚し、企業の信頼が大きく揺らぎました。そこで、株式市場の信頼を取り戻すために、企業に内部統制の整備を義務付けた SOX 法が急遽施行されたのです。同様に日本でも、カネボウの粉飾決算やそれに関与した中央青山監査法人への業務停止命令、さらにはライブドア・ショックなどが金融商品取引に大きなインパクトを与えました。そのため、日本でも内部統制の整備が重要視されるようになったのです。

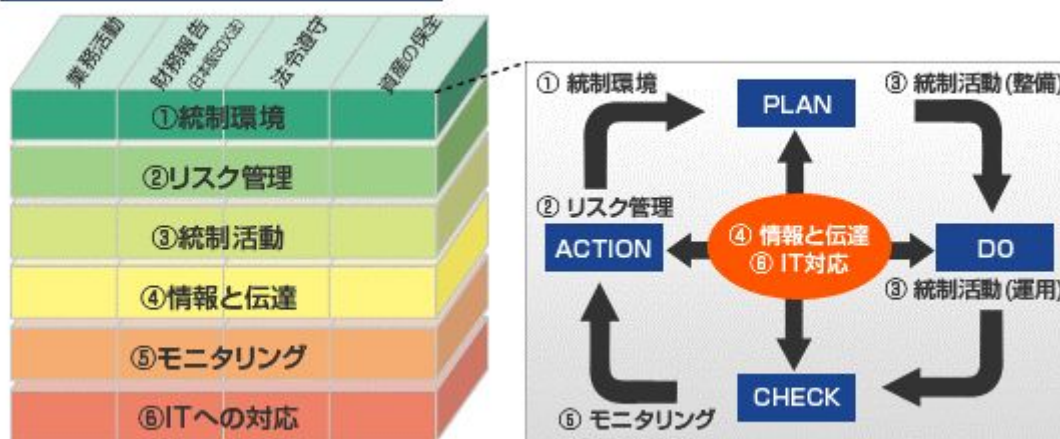
ー そもそも、内部統制を整備するためには、何をすればよいのですか？

戸村：米国 SOX 法では、COSO モデルと呼ばれる内部統制フレームワークが用いられています。COSO モデルは、A) 業務の有効性・効率性、B) 財務報告の信頼性、C) 法令遵守の3つの目的と、(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) モニタリングの5つの基本的要素で構成されています。日本版 SOX 法では、これに D) 「資産の保全」という目的と、(6) 「IT への対応」という基本的要素を加え、4つの目的と6つの基本的要素で構成されています。こうした内部統制フレームワークに基づいた企業活動をきちんと行えば、内部統制がうまく機能すると考えられています。

しかし、新会社法や日本版 SOX 法で求められている内部統制は、初年度に適切な対策を講じたからといって、運転免許証のように何年もずっと有効ではなくて、その対策を常に継続していかなければなりません。日本版 SOX 法では毎年監査を受けなければなりませんし、組織変更があったり、業務プロセスが変わったりした場合は、その度に内部統制の整備をやり直す必要があります。そのため、内部統制に必要な基本的要素を PDCA サイクルで適切に回していくことが重要になるのです(図参照)。具体的には、統制活動の具体的なプランを立てて実行し、それを随時モニタリングしてチェックします。そ

の結果、リスクの兆候があると判断した場合には、即座にリスク低減に向けたアクションプランを立てて実行に移さなければなりません。こうした一連の活動を継続的に行うことで、適切な内部統制が維持できるのです。

内部統制のPDCAサイクル



©2006. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

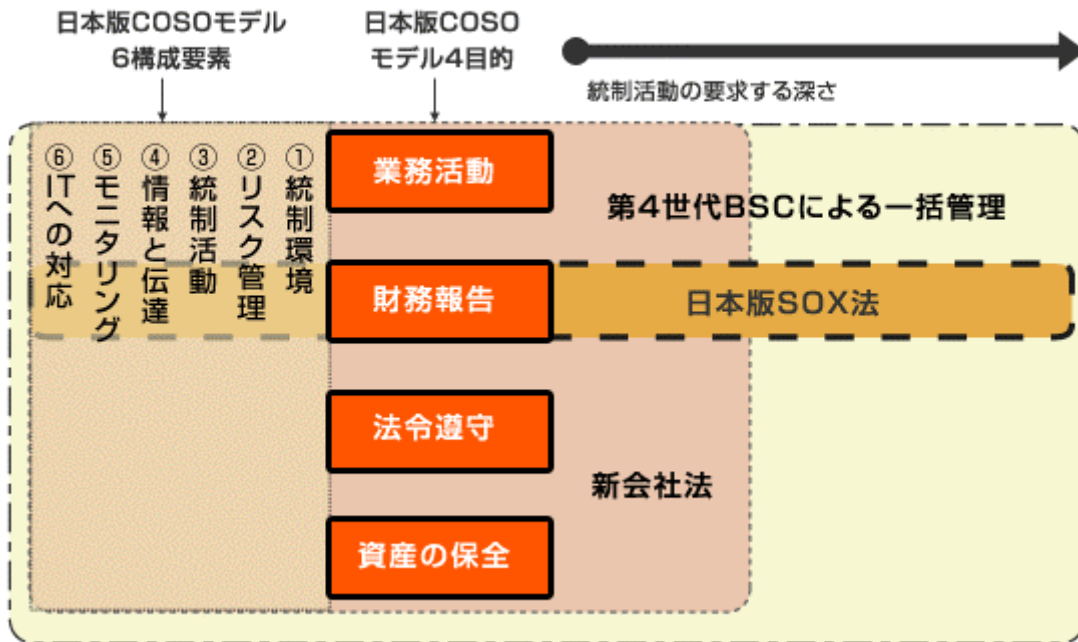
内部統制は「株式市場の入場券」

最悪の場合は上場廃止もあり得る

— 今年6月に施行された新会社法でも、企業に内部統制の整備が義務付けられていますが、日本版SOX法とはどのような違いがあるのでしょうか？

戸村：新会社法では、資本金5億円以上、または負債が200億円以上の会社は大会社とみなされて、内部統制が非常に強く求められています。また、それ以外の会社にも、それに準じた内部統制の整備が求められています。一方、日本版SOX法では、上場会社とその重要な子会社が対象となり、より深いところまで財務報告に係る内部統制に対応しなければなりません。つまり、どちらも内部統制に関する基本的な考え方はかなり共通していますが、新会社法は企業の対象範囲が広く、内部統制の要請範囲は浅い。逆に、日本版SOX法は企業の対象範囲は狭いが、財務報告に係る内部統制の要請範囲は深いということになります。

日本版SOX法と新会社法での内部統制の要請範囲



©2006. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

ー 内部統制に対応しないと、企業はどうなるのでしょうか？

戸村：最悪の場合は上場廃止もあり得ます。実際に米国では、デルが四半期報告を怠ったことで上場廃止の警告を受けています。おそらく、日本でも同様のケースが出てくると思います。日本版SOX法の監査をクリアすることは、いわば株式市場の「入場券」を取得するようなものなのです。逆に言えば、「入場券」のない会社は、株式市場から撤退せざるを得ない可能性もあるということです。また米国では、虚偽又は不注意による誤った財務報告を行ったCEOが投獄されたケースもあります。その意味では、極めて厳しい法律といえるでしょう。

ERPなどを効果的に活用して

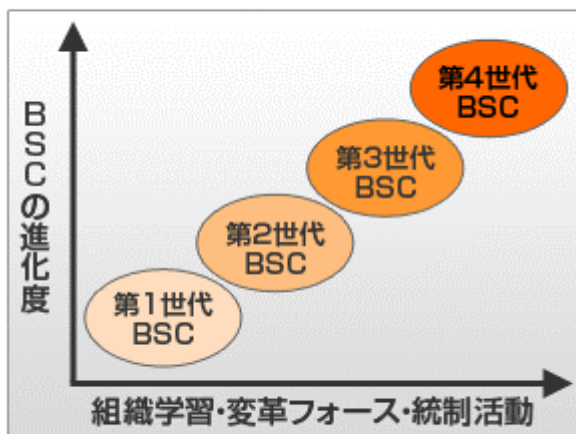
重要な情報の可視化を図る

ー 日本版SOX法では基本的要素として「ITへの対応」が付加されていますが、具体的にどのようにITを活用すれば、効果的な内部統制の仕組みを構築できるのでしょうか？

戸村：まず、IT ツールを使って業務の自動化を図ることが重要です。手作業の場合は、文書を後から書き換えたり、書き間違えたりして、故意や不注意によって財務報告に影響を及ぼす可能性が非常に大きいです。しかし、業務を自動化すれば、そうした問題が解消されますから、外部の監査人の心証が良くなり、監査するとき内部統制の統制力が極めて高いと見なされます。また、第三者に勝手に文書をいじられないように、セキュリティツールを使って ID 認証やアクセス制御などを行うことも重要です。さらに、ERP（Enterprise Resource Planning）と BI（Business Intelligence）ツールなどを導入して、企業情報の可視化を図ることが非常に重要になります。特に ERP は、基幹業務の自動処理を実現するツールとしても非常に効果を発揮するので、内部統制の整備には必要不可欠といえるでしょう。

ただし、ERP や BI ツールなどを使って企業情報を可視化しても、ただ数字だけが羅列されていると、かえってわかりづらくなる可能性があります。そこで、私が提唱しているのが、「第4世代バランス・スコアカード」の導入です。これは、企業の戦略を遂行するために必要な PDCA サイクルと、内部統制の PDCA サイクルを融合させたものであり、世界で初めて体系化したものです。これによって、経営者や監査担当者が各自の PC から戦略の指標の推移や内部統制の現状を一目で把握できるようになります。より問題の大きいリスクや防止策に重点的に取り組めるようになるので、理想的な内部統制環境を整えることができます。

「バランス・スコアカード(BSC)」の変遷



- 第1世代
多面的な業績評価システムとしての「評価システムBSC」
- 第2世代
効果的な戦略遂行のツールとしての「ドライビングフォースBSC」
- 第3世代
組織学習・組織文化変革のフレームワークの「知創型BSC」
- 第4世代
日本版SOX法・新会社法への対応を盛り込んだ「戦略・内部統制融合BSC」

中堅企業が内部統制を整備すれば

信頼性やブランド力がアップする

ー 上場していない中堅企業でも内部統制の整備は必要ですか？

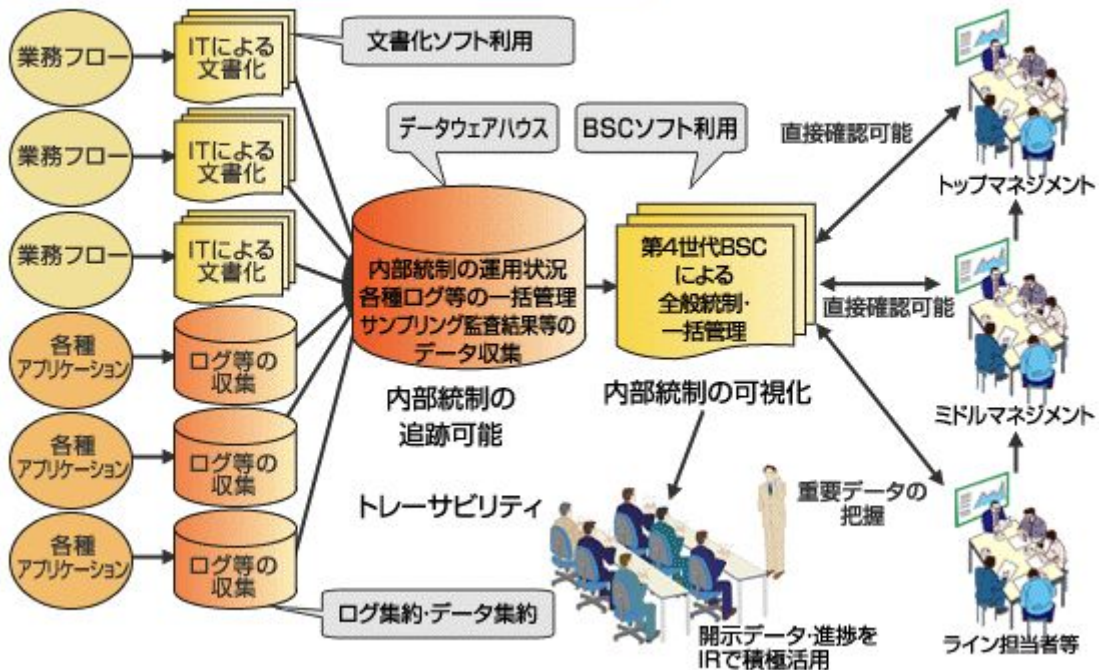
戸村：内部統制は社会的な要請なので、当然、上場していない中堅・中小企業であってもコンプライアンス（法令遵守）の観点を中心に内部統制の整備は必要になります。たとえば、大企業が財務報告に関係する重要な業務の一部を中堅企業などに委託するケースがあります。その場合は取引先を含めた内部統制のチェックを行うことが求められます。大企業側からすると、中堅・中小企業といえども、きちんとした内部統制を整えていないところは取引しないと言われる可能性があります。逆に、内部統制がしっかりしているところは競争優位になります。今まではオリジナリティや低価格、高品質などが競争力の源泉でしたが、これからは内部統制の充実度も強力な競争力の源泉になるでしょう。

ー 中堅企業が内部統制の整備に取り組むとどのようなメリットが得られますか？

戸村：中堅企業が内部統制にしっかり取り組んでいることをIRで公表することで、企業の信頼性やブランド力がアップします。というのも、内部統制が充実していることは、不祥事やミスなどが発生しにくい健全な企業であるという証になるからです。仮に何か問題が生じた場合も、内部統制の体制がきちんと整っていれば、データベースへのアクセスログを分析したりすることで、誰がどういう業務を行ってどういう影響を及ぼしたのか、後から容易に調査できるようになります。たとえベンチャー企業や中小企業であっても、投資家は安心して投資できる企業だと判断しますから、資金調達の面でもプラスになります。

また、内部統制の目的のひとつは、業務の有効性・効率性を高めることです。当然、業務自体の効率もアップします。たとえば、内部統制を整備することによって、これまでブラックボックス化されていた業務フローの「見える化」が実現されます。それによって、業務フローの見直しを図り、従来の業務の無駄を省いたり、これまで手作業で行っていた業務をITツールで自動化したりする検討がしやすくなります。その意味では、内部統制の整備は業務改善を行うきっかけにもなります。特に中堅企業は、少数精鋭で効率的に業務をこなしていかなければならないので、内部統制の整備によって業務の有効性・効率性が高まることは、極めて大きなメリットだといえるでしょう。

ITの活用による内部統制の可視化・運用



©2006. Tomonori. Tomura. All Rights Reserved.

— 最後に、中堅企業が内部統制を推進するうえで留意すべき点があれば教えてください。

戸村：まず、全社的に内部統制について理解することが大切です。経営層はもちろん、一般社員も最低限のことは理解しておかないと適切な対応ができないからです。そのために、内部統制に関するセミナー・研修を自社内でも行うとよいでしょう。また、内部統制の整備は、企業価値を高める重要な取り組みなので、経営者自らが率先して推進していかなければなりません。プロジェクトチームを発足する場合は、経営者がリーダーシップを発揮して、各部門の業務に精通しているエース級の人材を投入してください。その人たちの主導のもとで、専門家のコンサルタントに的確なアドバイスをもらいながら推進していくとより効果的でしょう。

いずれにせよ、ERPを中心としたITを効果的に活用すれば、日常業務も楽になり、なおかつ、内部統制力も強まります。特に中堅企業はあまり人手をかけられないのが実情なので、まずは内部統制について理解を深めたいうえで、IT化によって業務の効率化を図ることが重要です。

戸村 智憲氏の執筆本「SOX 法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード(実践編)」をプレゼント!



戸村氏スペシャルインタビューにご意見・ご感想をお寄せ下さい。
お送り頂いた方の中から抽選で5名様に戸村 智憲氏の執筆本を差し上げます。
奮ってご応募下さい。

[お申し込みはこちら](#)



戸村 智憲氏プロフィール

日本マネジメント総合研究所 (tomura) 理事長
<http://www.jmri.jp>

- ・ MBA
- ・ 公認不正検査士
- ・ J-SOX 対応促進協議会 顧問

【経歴】

早大卒後、米国 MBA 修了(全米優秀大学院生受賞: トップ 0.5%の院生が受賞)。国連にて戦略立案エキスパート・リーダー、国連職員研修特命講師、国連環境会議事務局日本代表、内部監査業務を担当。その後、民間企業に転出し、企業役員・内部監査室参事役を経て、BSC コンソーシアム公認 BSC コンサルタントに招聘される。内部統制・SOX 法関連のスペシャリスト資格である公認不正検査士 (CFE) を取得。世界初の SOX 法・内部統制対策型の第4世代バランス・スコアカードを管理会計学会で発表し、脚光を浴びる。経営行動科学学会の理事も務め、産学両面で活躍中。

【著作】

『SOX 法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード (実践編) ~Beyond SOX : 戦略的内部統制による企業価値向上に向けて~』

『SOX 法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード
～戦略遂行と内部統制の融合：バランスある効率的・効果的 PDCA サイクル～』
『日本版 SOX 法対策に理想的な BSC』
『BSC に失敗無し』
『効果的リーダーシップ・スタイルの探求』など、学术论文・実務書から寄稿
まで多数。

《関連記事》

- [経営お役立ち情報「日本版 SOX 法と内部統制」](#)
- [経営お役立ち情報「おさえておきたい！新会社法改正のポイント」](#)
- [特集記事「コンプライアンスの“かたちと心”」](#)

[2007 年 1 月 11 日 掲載]