



■ 企業の「コンプライアンス経営」支援特集

内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！(続編)

～中堅企業における内部統制の備えと信頼性という競争優位の獲得～

第1回 健全に儲け続けるための仕組みづくりが急務

－ 内部統制の本質とは、そもそも何なのでしょう？

戸村：内部統制と言うと、中には、なんだかコストのかかる、肩肘張ったものにとらえられる方々も多くいらっしゃいます。しかし、簡単に言ってしまうと、内部統制は「どのように」儲けるか、という儲けるためのプロセスを問うものです。

いかに「健全な」プロセスを経て儲けるかということが、内部統制として求められているのです。不祥事の結果自体は、何らかの企業経営のプロセスを経て生じたものでしかありません。従って、不正・不祥事で足下をすくわれず、様々なリスクに対する未然の対策を通じて、「健全に儲け続けるための仕組みづくり」をすることこそが、内部統制の本質なのです。

内部統制は、従業員を縛りつけるとか面倒な手続きを押し付けるものではなく、健全に儲けるためにどうするかを考え、身の丈にあった対策をとることが重要です。内部統制の背景やその他の基礎情報は、以前、インタビューして頂いた下記のURLをご参照頂ければ幸いです。

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

－ 簡単に言って、内部統制に取り組むポイントは何でしょうか？

戸村：中学1年生までに習うたった漢字7文字の原則に沿うことが重要です。「七文字式内部統制」®と呼んでいますが、3つの「正」(頭文字)と「適時適切」の4文字の原則です。

7文字全て整っていると、そもそも問題は起こりませんし、取引先や消費者様からの信頼性も高まります。一方、1文字でも欠けると、大きな問題を起こしてしまいます。

様々な法令やリスク対応に通用する七文字式内部統制とは、「正直に、正確に、正式に」対応することを「適時適切」に行うことです。

1つ目の「正」:

情報を隠ぺいしたり歪曲したりせず、正直な対応をすることです。

2つ目の「正」:

正確な算定、正確な業務執行を行うことです。

3つ目の「正」:

法令や官公庁のガイドラインや社内の規程類に沿って、正式な対応を行うことです。

適時適切:

情報開示や必要とされる対処が遅れると、情報隠ぺい工作になったり手遅れになったりします。求められる時間内にタイムリーに適切な内容・フォーマット等で対応することです。

昨今の偽装問題では、1つ目の「正」(正直に対応する)が欠けた例として、回収して「巻き直し」した商品が新品のものとして出荷した、賞味期限・消費期限を正直に示さなかったものがあります。

2つ目の「正」(正確に対応する)が欠けた偽装例としては、飛騨牛の偽装問題があります。正確には3等級以上でないものは飛騨牛と呼べないのに、2等級以下の低品質な牛肉を飛騨牛として売っていた不正確な算定・対応をした例がありました。

3つ目の「正」(正式に対応する)が欠けた不祥事例としては、某原子力関連施設での臨界事故が挙げられます。「これくらい省いていいか」と、ガイドラインや社内のマニュアルに沿って正式に作業を行わず、バ

ケツで核物質を容器に移し替えたところ、臨界事故を起こし、職員が被ばくし、地域社会から原子力の信頼を失墜させた問題がありました。

「適時適切」な対応が欠けた不祥事例としては、某金融機関で、必要とされる期限内にマネーロンダリング対策を適切な内容を伴って行えなかったため、業務停止命令に発展した問題がありました。

以上のように、7文字の原則の内、1文字でも欠けると大きな問題に発展します。逆に、7文字全て揃った状態で仕事・経営をすれば、社内外からの自社への信頼性が高まります。

難しい法令を暗記しなくても良いように、現場の方々にもわかりやすく、たった7文字の原則で内部統制の重要ポイントを述べてみました。社内外からの信頼性を高めるため、難しいことを暗記することより、まずは、この7文字の原則から取り組んで頂ければ良いでしょう。

脚注

・「七文字式内部統制」は戸村智恵の登録商標です。

連載記事

- ・ [第1回 健全に儲け続けるための仕組みづくりが急務](#)
- ・ [第2回 従来型のコンプライアンス経営や内部監査の問題点](#)
- ・ [第3回 内部統制の「見せる化」による信頼性の向上](#)

アンケート

最後まで閱讀いただきありがとうございます。

この記事に対するお客様からのご意見・ご感想を募集しています。アンケートに是非ご協力ください。お寄せいただいたご意見は、本サイトの改善を目的とし活用させていただきます。

この記事への皆様の評価をお聞かせください。

- 役に立った
- どちらかというと役に立った
- どちらかというと役に立たなかった
- 役に立たなかった

送信する

Copyright 1994 - 2009 FUJITSU



■ 企業の「コンプライアンス経営」支援特集

内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！(続編)

～中堅企業における内部統制の備えと信頼性という競争優位の獲得～

第2回 従来型のコンプライアンス経営や内部監査の問題点

－ 中堅企業でも、多くの企業でコンプライアンス経営の取組みや内部監査をしていますが、それらと内部統制とは何が違うのでしょうか？

戸村：確かに、これまでに各企業様でコンプライアンスの取組みや内部監査が行われてきました。しかし、多くの企業で、問題社員を「トカゲのしっぽ切り」で対処するような、法令違反の有無を場当たり的に対処する取組みが多く見受けられます。この点について、よく「コンプライアンスの“関連痛”」というお話しをしております。

私の母は坐骨神経痛(腰のヘルニア)を患っていて、腰に負荷をかけると、問題個所である腰ではなく、足首に痛みが走るようなことがあります。これを、医学的には関連痛と言います。

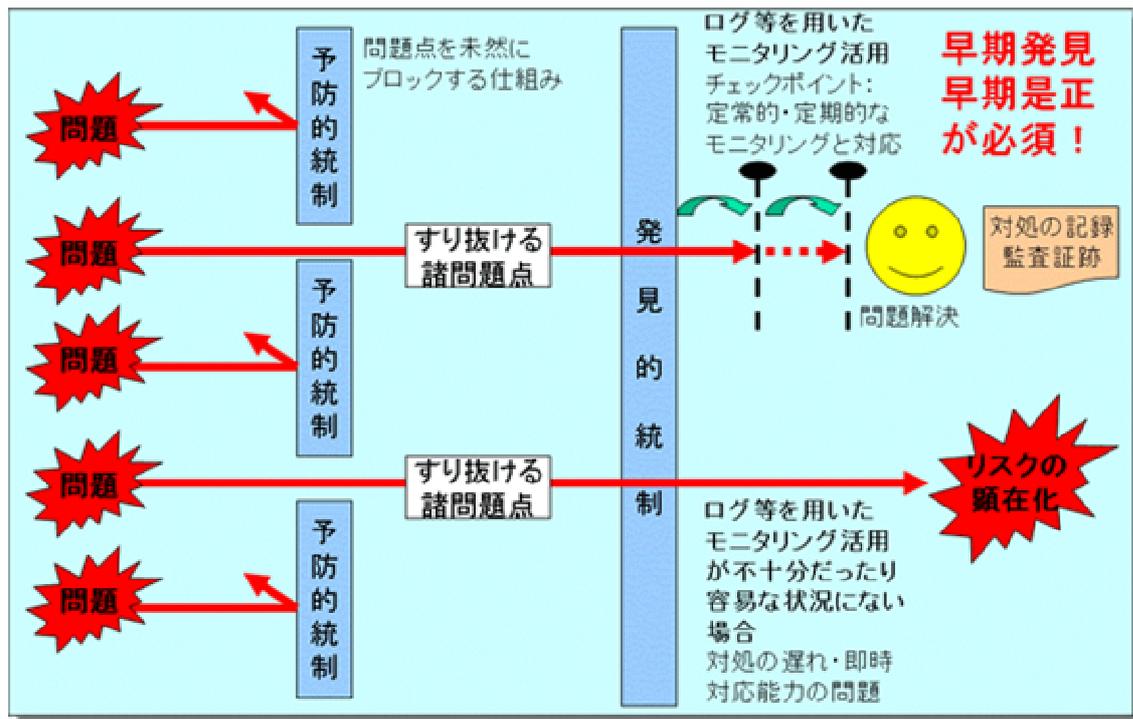
ここで、対症療法的に、足首が痛いからといって、繰り返し足首に痛み止め注射をしたりシップを貼ったりも、根本的な足首の痛みの原因である腰の治癒には至りません。又、足首の対症療法だけでは、何度も足首の痛みが再発することになってしまいます。従来コンプライアンスや内部監査では、このような「関連痛」に惑わされてしまっているのが問題なのです。

つまり、問題が起こった結果だけに目が奪われ、「悪者探し」をしてしまっているのです。第1回でも述べたことですが、問題行為は何らかの経営のプロセスを経て生じるものです。不正・不祥事対策で重要な内部統制の取組みでは、「原因探し」をして、問題の根本的な対処を「健全に儲け続けるための仕組みづくり」として行うことが重要となってきます。

－ 内部統制に対応していくには、どのような点に気をつければいいのでしょうか？

戸村：前項に続き、よく中学1年生までに習うたった漢字8文字の原則をご紹介します。内部統制においては、「早期発見・早期是正」の8文字の原則に沿った体制を整えることが重要です。

それと共に、内部統制では、問題を未然に予防をする水際作戦となる予防的統制と、何か問題が起きた際に早期発見・早期是正を行う発見的統制の2つが重要になってきます。簡単に図にしてみましたのでご参照下さい。



©2006-2009, Tomonori Futamura. All Rights Reserved.

図中の予防的統制では、ID管理、アクセス管理、職務分掌、その他の問題を未然に防ぐ体制を整えます。しかし、問題を100%水際で阻止できるわけではありません。そこで、図中の発見的統制として、すり抜ける諸問題に対処することになります。

すり抜ける諸問題の下の矢印では、ログの取りっぱなしでモニタリングしていない(ログの取得はしていても「ログ管理」としてPDCAサイクルをまわしていない)ため、問題が起こった場合、社内で誰も気づかない内に問題が大きくなり、発覚した時には手遅れになってしまうパターンです。

一方、すり抜ける諸問題の上の矢印では、ログ管理の定期的なモニタリング(ITで自動化した場合は常時モニタリングできる状態)によって、問題が小さい内に早期発見・早期是正して、自社が自律的に問題の対処ができるようになります。これを、組織の自浄作用と呼んでいます。

発見的統制は、もちろん、ログだけでなく、帳票や手作業によるチェックも含まれています。問題がそもそも起きにくく、問題が起こっても早期対処が可能になることで、取引先や消費者様の安全・安心第一の経営姿勢が御社の信頼性を高めることになるのです。

「ハイブリッド型クラウド」の活用によるセキュアなIT環境づくりが良策

ー ハイブリッド型クラウドによるクラウド統制を日本初で提唱されたとのことですが、それはどのようなものですか？

戸村：中堅企業にとって、上場大手企業と同等レベルのセキュア(安心・安全)なIT環境を整えるのは、資金面でもIT要員の面でも、これまでは至難の業といってもよかった状態でした。しかし、SaaSやASPをはじめとするクラウド・コンピューティングの登場で、初期費用も格段に安く、かつ、利便性も高い状態で、高度なIT統制対応サービスを利用可能になりました。

オンプレミスのIT環境(自社内のITソフト・資産・運用など)を、第三者が中立・公正の立場から提供するクラウド・コンピューティング上のサービスを用いて内部統制対応することを、ハイブリッド型クラウドによるクラウド統制と呼んでいます。

中堅企業にとっては、クラウド統制による低コストで高レベルのセキュアなIT環境づくりができるようになったことから、ハイブリッド型クラウドは「IT奴隷解放宣言」のようなものと考えています。

自社内に高レベル・高給のIT統制要員を置かなくても、クラウド上では、クラウド提供側が優秀な専門スタッフを確保し、保守運用やサービスのバージョンアップも行うことが多いです。そのため、IT要員の人件費

も削減できますし、バージョンアップの度にIT統制・セキュリティ関連ソフトを購入し直さなくても済むようになるのです。

J-SOX対応におけるクラウド統制については、「J-SOXクラウドパーク構想」としてまとめておりますので、下記のURLからご参照頂ければ幸いです。

PDF [J-SOXクラウドパーク構想:IT統制からクラウド統制へ
～クラウド化によるJ-SOX対応コストの極小化～](#) (189KB)

連載記事

- [第1回 健全に儲け続けるための仕組みづくりが急務](#)
- [第2回 従来型のコンプライアンス経営や内部監査の問題点](#)
- [第3回 内部統制の「見せる化」による信頼性の向上](#)

アンケート

最後まで閱讀いただきありがとうございます。

この記事に対するお客様からのご意見・ご感想を募集しています。アンケートに是非ご協力ください。お寄せいただいたご意見は、本サイトの改善を目的とし活用させていただきます。

この記事への皆様の評価をお聞かせください。

- 役に立った
- どちらかというと役に立った
- どちらかというと役に立たなかった
- 役に立たなかった

送信する

Copyright 1994 - 2009 FUJITSU



■ 企業の「コンプライアンス経営」支援特集

内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！(続編)

～中堅企業における内部統制の備えと信頼性という競争優位の獲得～

第3回 内部統制の「見せる化」による信頼性の向上

－ 内部統制による信頼性の向上のポイントは何ですか？

戸村：自社だけが、これまで問題がなかったから何となく「我が社は信頼して頂ける企業です」といっても、偽装問題や各種不祥事が多発する世の中では、誰も売り文句通りに信頼してくれるわけではありません。今、取引先や消費者様から信頼を得るには、信頼できる根拠を示して納得して頂かなければなりません。

そのため、最近「見せる化」という言葉が踊っていますが、私なりの定義として、

「見える化」+「説明責任」＝「見せる化」®

として整理しております。つまり、自社内で何が起きているか、様々なリスクがどうなっているかが見える化(可視化)できていなければ、そもそも、根拠なき希望的観測としてしか「我が社は大丈夫」とは言えません。

又、自社が社内の健全性を把握しても、取引先や消費者様といった第三者への説明責任を果たさなければ、誰にも自社の優れた健全性を理解・納得して頂けません。

つまり、自社の信頼性を高めるには、内部統制を「見える化」してリスク情報の開示(リスク・ディスクロージャー)を果たし、「見せる化」することが重要なのです。

－ 中堅企業が内部統制の「見える化」や「見せる化」をするにはどうすればいいですか？

戸村：中堅企業においては、必ずしも、上場企業のような高コスト・高負荷のJ-SOX対策を経て「見せる化」に至る必要はありません。J-SOXにおける「見せる化」は、まとめてみると下記の通りです。

「見える化」:

文書化3点セット(業務フロー図・業務記述書・リスクと統制の一覧表の作成)

内部統制の有効性評価作業(テスト)

IT面、手作業の面でのチェックや内部統制意識調査など

「説明責任」:

内部統制報告書の提出

監査法人による内部統制監査の監査意見

自社のリスク管理体制についての情報開示

どれほどセキュアなIT環境を整えているかの情報開示など

「見せる化」:

株主総会や内部統制報告書でのリスク開示・討議根拠を持って「我が社の内部統制は有効である」と言えることなど

J-SOX対象企業でなければ、膨大なコストをかけなくても内部統制の「見える化」が可能です。リスク情報の見える化(RI:リスクインテリジェンス®)は、IT統制ソフトやクラウド統制ツールをはじめ、私が日本初で開発・監修しました内部統制意識調査でも簡便に対応できます。

「説明責任」については、自社のホームページ上での開示や、会社案内パンフレットへのリスク情報の開示でも果たせます。いずれにせよ、中堅企業における内部統制の「見せる化」は、低コスト・低負荷で簡便に行えるものを活用するのが良いでしょう。

－ 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：内部統制はまだまだ誤解されている面があります。例えば、営業部門の方に「皆さんは内部統制に取り組んでいますか？」とお伺いすると、「内部統制は内部監査部がやっています」といった他人事としてとらえていらっしゃる方が多いです。しかし、企業不祥事を防ぎ、健全な儲け方を問う内部統制は、営業部こそ内部統制の最前線なのです。

架空請求も循環取引もリベートも、営業部が不祥事の最前線にいることは明らかです。営業部だけでなく、人事部であればサービス残業問題や派遣切りや内定取り消しなどの問題の最前線として内部統制に関わります。もちろん、その他の部門も同様に、様々な面で内部統制の最前線にいることを忘れて頂きたいところです。

日頃何気なく押しているハンコひとつも、申請や承認という内部統制における統制行為のひとつです。内部統制は監査部門における特殊論ではなく、非正規社員を含む全ての方が、不祥事に足下をすくわれず、健全に儲け続けていける経営のために必須なものとして、理解を深めて頂ければと存じます。

脚注

- ・「見える化」+「説明責任」=「見せる化」® の公式は戸村智慧の登録商標です。
- ・「リスクインテリジェンス」(RI)は戸村智慧の登録商標です。



戸村 智慧氏プロフィール

日本マネジメント総合研究所 理事長 www.jmri.jp
日本ERM経営協会 会長
岡山大学大学院非常勤講師(内部統制・ERM担当)
公認不正検査士(CFE)
(社)日本取締役協会 会員

【略歴】

早大卒業後、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。BS朝日「賢者の選択」にて注目の内部統制コンサルタントとしてTV出演。NHK「クローズアップ現代」の番組制作指導・監修を担当。日経産業新聞の特集記事にて、日本の人気講師ランキングに北野大(ビートたけしのお兄さん)と同点でトップ3位にランクイン。著作・連載・寄稿多数。

【著作物】

『ERMレビューVol.1』
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』
『あなたをとりまく内部統制・日本版SOX法』など

[2009年9月7日 掲載]

連載記事

- ・ [第1回 健全に儲け続けるための仕組みづくりが急務](#)
- ・ [第2回 従来型のコンプライアンス経営や内部監査の問題点](#)
- ・ [第3回 内部統制の「見せる化」による信頼性の向上](#)

アンケート

最後まで閱讀いただきありがとうございます。

この記事に対するお客様からのご意見・ご感想を募集しています。アンケートに是非ご協力ください。お寄せいただいたご意見は、本サイトの改善を目的とし活用させていただきます。

この記事への皆様の評価をお聞かせください。

- 役に立った
- どちらかという役に立った
- どちらかという役に立たなかった
- 役に立たなかった

送信する

関連リンク

- ・ [内部統制は企業価値を高める絶好のチャンス！\(前編\)
～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」～](#)

特
集

「コンプライアンス経営」は、企業の成長に不可欠！
その極意をスペシャリストが本音で語ります。



Copyright 1994 - 2009 FUJITSU