

# 中堅・中小企業と内部統制





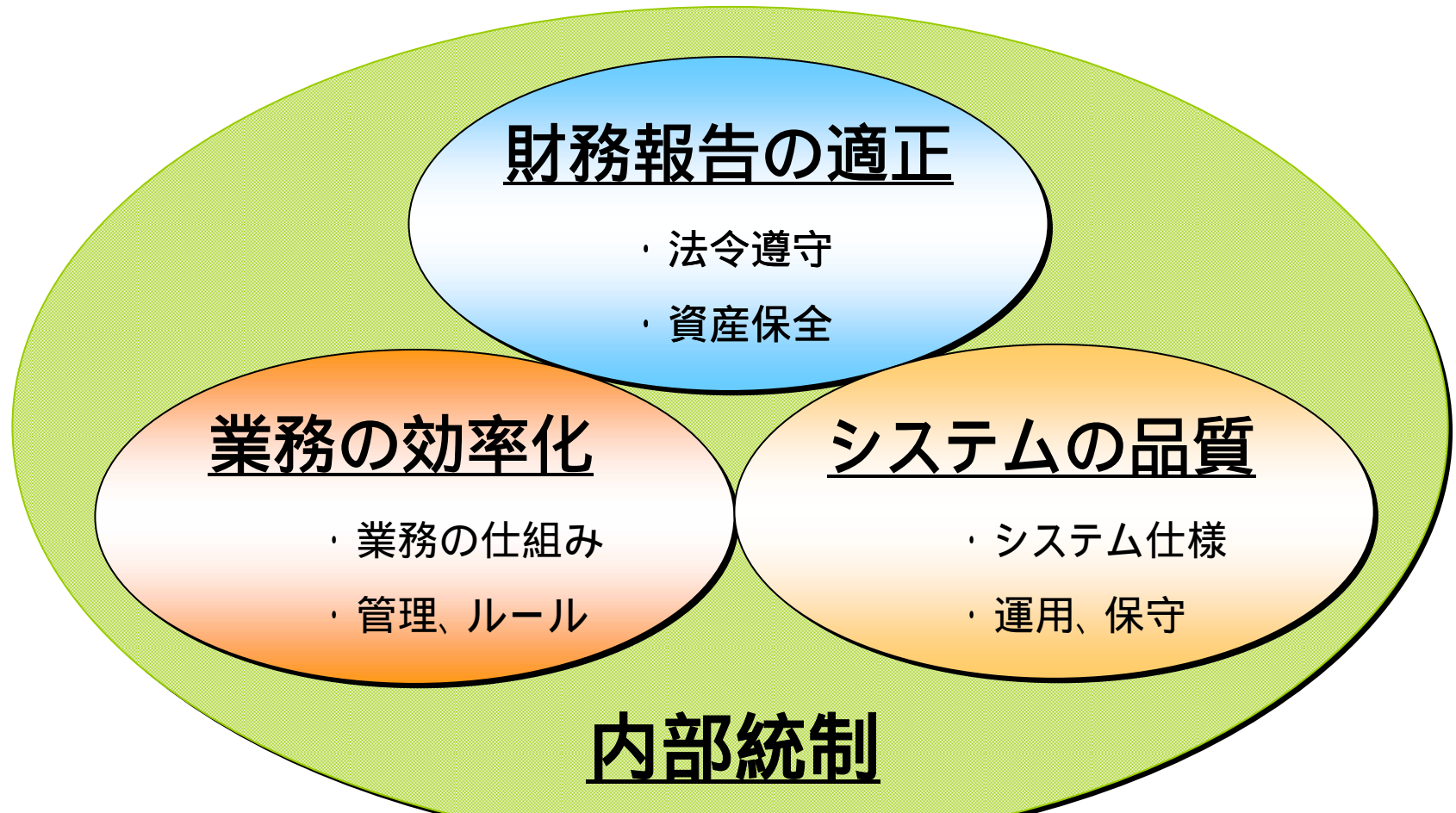
1. 内部統制の位置付け
2. 企業活動と内部統制の姿
3. 経営から見たリスク
4. リスク発生の要因
5. 内部統制ソリューションの原則
6. 内部統制に必要なシステム要件
7. 内部統制への取組み

- ・ 内部統制はある意味当たり前のことを言っております。本来、情報システムとして持つべきシステム機能です。
- ・ 自社としての「リスク管理・マネジメント・業務効率」の側面からの内部統制への対応を薦めます。無理は禁物です。

# 1. 内部統制の位置付け



- 内部統制の大切な目的は「財務報告の適正」であります。その目的を実現し保証する企業活動において、「業務の効率化」と「システムの品質」が不可欠な要素であります。

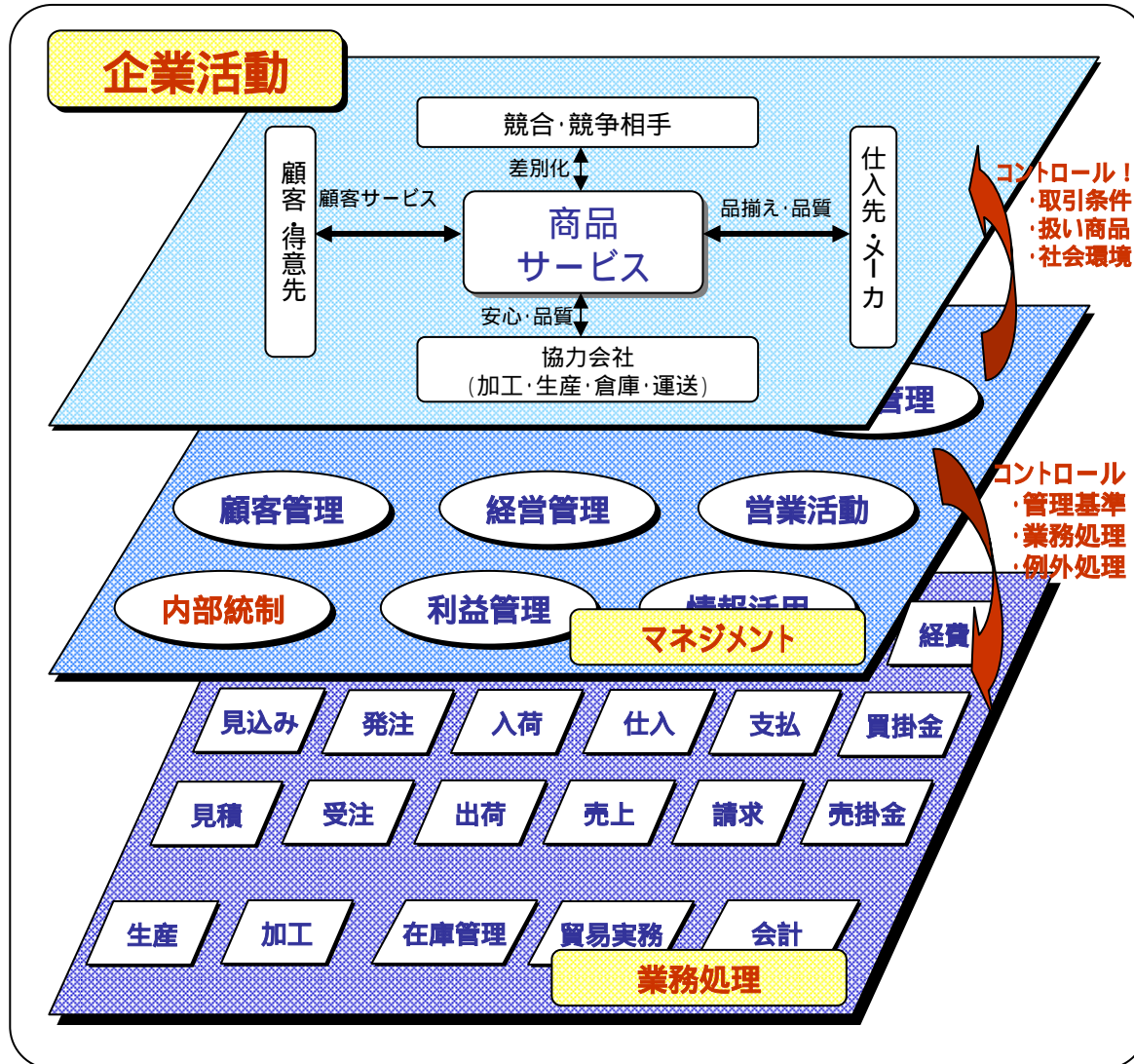


内部統制の定義 = 社内外に対して「事故・違反・ミス・エラー」などが生じることなく、事業活動が正常に行なわれることが基本である。そのために、事業活動が健全に行なわれる必要があり、「統制・管理基準・組織運営・評価・監視」の仕組みを日常の経営管理、マネジメント及び業務処理に組み込むことを行なう。

## 2. 企業活動と内部統制の姿



企業活動はマネジメントと業務処理で成り立っています。この両側面に焦点を当てて、システム活用を図ることが内部統制の運営を支えることになります。



### 健全な内部統制環境

- ・ 内部統制の方針
- ・ リスクマネジメント
- ・ 継続性のある運営、運用

### 円滑な情報流通

- ・ システムの安定
- ・ 情報提供のタイミング
- ・ 情報活用の仕組み

### 日常のコントロール

- ・ モニタリング
- ・ 問題発見の仕組み
- ・ 業務変更、改善への対応
- ・ マネジメントと業務の一体化

# 3. 経営から見たリスク



● 経営から見たリスク管理の目的と実行を明らかにして、業務処理・管理基準に対するリスクへの分析視点をしっかり持つことが大切です。

## 経営から見たリスク管理

企業活動の目的達成のために、取らなくてはならない最善のリスク管理の仕方  
リスク管理のために、意思決定を行うための必要情報の整理とカテゴライズ  
内部統制の効果を上げるために、実行項目の優先順位と期待効果の提示

## リスクへの分析視点

取引の信用  
業務処理、手続き  
財務報告  
マネジメント

- ・ リスクの所在と原因を明らかにする
- ・ リスクの改善点、問題点を整理する
- ・ システム / 業務ルールへの対応を決める

## 業務の仕組み

業務フロー  
業務記述書

標準処理  
変更処理  
・ もの、サービス  
・ お金  
・ 情報、管理

例外処理  
・ もの、サービス  
・ お金  
・ 情報、管理

・ 書類、帳票、人の介在、マネジメント、業務分掌

# 4. リスク発生の要因



内部統制の充実を図るためには、自社のリスク発生の要因をきちんと把握する必要があります。そのことにより、リスク管理のプローチの対象と手順が見えてきます。

## 業務処理 管理基準

- ・ 業務の規程とルールに不備があり、現状と遊離している
- ・ 業務手順の不備により、手続きの形骸化が生じている
- ・ モニタリング、問題発見の仕組みが構築されていない
- ・ マネジメント情報を含む情報活用の仕組みが明確でない

想定される原因 取引環境の変化、事業基盤の弱さ

## システム仕様

- ・ 必要情報がすぐ手に入らないので、業務が滞る
- ・ 変更 / 訂正で、業務処理・数字への信頼性を欠いている
- ・ 2重入力(PC処理含む)をしているデータがある。

想定される原因 システムの老朽化、品質劣化

## システム 運用・保守

- ・ システム処理を誰でもが引き、データの扱いも自由である
- ・ 運用ルールがなく、慣例と担当の判断で行っている
- ・ データ管理、媒体管理の基準がなく、セキュリティが不完全である

想定される原因 情報システム規程の不在、不備

# 5. 内部統制ソリューションの原則



「マネジメント改善」「業務改善」「システム改善」に合わせて、内部統制の充実と解決策の実施を行なうことが最善です。次のような「解決策の原則」を考慮することが望ましい。

## 業務処理

- ・ 自動化
- ・ 分業
- ・ 標準化
- プロセス間、サブシステム間、取引間
- 承認、チェック、確認
- 属人性の排除、複雑性の回避

## マネジメント

- ・ 迅速性
- ・ モニタリング
- ・ 問題発見
- 必要な人に必要な情報をタイミング良く
- 経営・業務に関する対比・傾向・推移などの検証
- 取引、業務処理における異常の自動検知

## 変更管理

- ・ システム
- ・ 組織変更
- ・ 業務規程
- マスタ、データ、伝票の作成・変更・修正の改善
- 過去データ、処理中データの反映基準
- 取引条件、業務処理の変更とシステム対応

## セキュリティ

- ・ ネットワーク
- ・ アクセス
- ・ データ保全
- 外部侵入からの防御、自社ミスからの防止
- メニュー、画面、出力の利用権限のコントロール
- 危機管理、データ漏洩からの対策

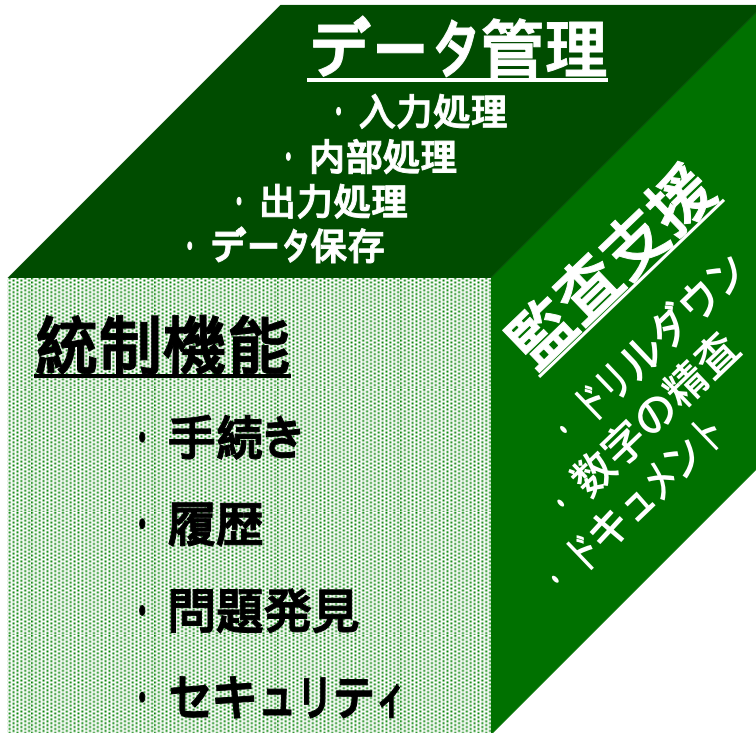
## 監査への対応

- ・ データ検索
- ・ 証憑
- ・ 財務データ
- データのドリルダウン、関連性の検証
- 伝票、帳票、書類とデータの一貫性
- 網羅性、正確性、正当性の保証

# 6. 内部統制に必要なシステム要件



内部統制を企業活動に活かすためには、システムに関する「統制機能」「データ管理」「監査支援」を具備することが必要と考えます。



## 統制機能

システムとして本来持つべき品質の維持機能

手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスタの登録、変更</li> <li>取引の承認</li> <li>アクセス</li> <li>自動仕訳</li> </ul>
履歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスタの変更</li> <li>伝票、データの過去</li> <li>変更した伝票、データ</li> </ul>
モニタリング (問題発見)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引における異常</li> <li>資産管理の基準</li> <li>例外処理の把握</li> </ul>
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクセス権限</li> <li>パスワード</li> <li>不正アクセスの対策</li> </ul>

## 監査支援

システム利用の実態を容易に把握できるツール群

ドリルダウン	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連データ、証憑の検索、到達</li> <li>各証憑、帳票の番号の関連検索</li> </ul>
数字の精査	<ul style="list-style-type: none"> <li>証憑、小計、中計、大計の相互検証</li> <li>各帳票の集計間、財務報告の検証</li> </ul>
ドキュメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>変更を含めた処理仕様、その履歴</li> <li>システム運用の問題管理、品質管理</li> </ul>

## データ管理

危機管理として、保有すべきシステム処理と方針・運用

入力処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>入力ミスの制御、2重入力の回避</li> <li>入力データの改ざん防止</li> </ul>
内部処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>バグ、ミスの防止</li> <li>仕様変更の確実性向上</li> </ul>
出力処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の流用、漏洩の防止</li> <li>入退出の管理</li> </ul>
データ保存	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティの実施</li> <li>媒体の管理、データ管理基準</li> </ul>





● 自社の足元を見ての着実な取り組みが優先します。経営への貢献・業務の効率化・顧客サービスの向上との関連で内部統制を考え、実行することが望ましいです。

### 内部統制の構成

#### 方針の確定

自社の実力に沿った方針確立  
自社のビジネスモデルを活かす  
事業環境、業界動向を考慮

#### 分析の視点

取引の信用  
財務報告  
業務処理、手続き  
マネジメント

#### 検討の対象

「全社レベル」「業務処理」「情報システム運営」の統制領域  
リスク要因の重要性・発生可能性の観点からの選択と実行順位

#### 全社レベル統制

- ・ 内部統制の方針
- ・ 経営方針、経営計画
- ・ 業務分掌と権限規程
- ・ 財務報告ルール
- ・ 業界ルール

#### 業務処理統制

- ・ 販売管理
- ・ 生産管理
- ・ 運送管理
- ・ 経営管理
- ・ その他

- ・ 統制機能
  - 手続き、履歴
  - モニタリング
  - 問題発見
  - セキュリティ
- ・ データ管理
  - 入力、内部、出力
  - データ保存
- ・ 監査支援

#### 情報システム 運営統制

- ・ 本社、支店、営業所
- ・ 工場、商品センター

- ・ システム運営の方針
- ・ 開発、変更管理
- ・ 運用管理
- ・ 危機管理
- ・ アクセス管理



中堅・中小企業の経営として「効果のある実施」が要求されます。そのためには、生きた情報を集め実施領域の範囲特定とその実施目的が大事です。

### 検討対象(例)

取引の信用	財務報告	業務処理	マネジメント
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引契約(基本、個別)</li> <li>商品・サービスの提供の仕方</li> <li>納品、請求、回収条件</li> <li>仕入、支払条件</li> <li>品質管理(商品・サービス)</li> <li>顧客サービスのあり方</li> <li>在庫管理</li> <li>例外処理の扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動仕訳</li> <li>管理資料との整合性</li> <li>データの品質</li> <li>伝票、証憑との一致</li> <li>各締め処理のあり方</li> <li>管理会計との整合性</li> <li>資産管理</li> <li>月次決算、年次決算</li> <li>予算、実績管理</li> <li>経営資料の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注、出荷、売上処理</li> <li>発注、入荷、仕入処理</li> <li>売掛金、買掛金処理</li> <li>商品開発、在庫管理</li> <li>営業活動支援</li> <li>マーケティング</li> <li>貿易実務</li> <li>運送、配送管理</li> <li>生産管理、外注管理</li> <li>例外処理への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業効率、作業進捗</li> <li>作業品質</li> <li>顧客クレーム</li> <li>顧客サービス</li> <li>納品率、欠品率</li> <li>問題発見、解決策</li> <li>目標管理、利益管理</li> <li>各数字の統計、分析</li> <li>経営サポート</li> <li>リスクマネジメント</li> </ul>

### 作業ポイント

#### 前提

- ・現行業務
- ・現行管理
- ・現行システム

の足元から

#### 業務実態の把握(業務フロー、記述)

業務問題点の整理(リスク、障害…)

業界動向、事業の方向性の認識

事業の「強み・弱み」「あるべき姿」の確認

#### 情報入手

- ・経営者
- ・管理/一般者
- ・顧客、取引先

の声から