

勝ち組企業の常識

## 内部統制の進め方

第6回

## 内部統制導入のステップ

●財務コンサルティング部門 五十島 滋夫（公認会計士・税理士）

## ◆ 内部統制地獄！？

2007年がはじまり、2008年4月に開始する決算期からの内部統制監査義務付けがいよいよ近くに見えてきました。

このためもあり、昨年来から時折マスメディアで特集など組まれていたのが、年が明けてからさらにこの話題のメディアへの露出が多くなってきたように思われます。なかには「内部統制地獄」などというセンセーショナルなタイトルで思わず手に取りたくなるようなものもありました。

このような記事のたぐいも、今年のころと違いだいぶ実例や生の声が反映されてくるようになりました。その内容も、実際に作業を行なっている私から見てもかなり本当のことが書かれていると思われるものが増えてきたように思います。多くの様子見をしてきた企業も内部統制の導入がいよいよ本格始動というところでしょうか。

このように最近、本や雑誌などで内部統制についてだいぶ詳しく内容が頻繁に紹介されるようになったので、読者の皆さんには既に御存知の吐露も多いかもしれませんが、これから内部統制の導入についてステップを追って説明していきたいと思います。



前回までも折に触れ述べてきたので重複するところもありますが、内部統制構築のステップはおおまかにいうと、

1. 基本方針決定・基本計画の策定
2. 全般的統制（全社的、事業単位的）の構築と評価
3. 各業務プロセスの内部統制の構築と評価

ということになるかと思います。

まずは、1. の基本方針決定・基本計画策定から順に説明していきたいと思います。

以前にも話しましたが、内部統制構築は一大プロジェクトとあってよく、このプロジェクト体制の整備が第1です。そしてその前に、社内でこういったプロジェクトを立ち上げて総力を挙げて取り組むには、経営陣の意思表示がなければなりません。

内部統制の構築・整備には多大な予算と人員と労力がかかります。また、日中本来の業務で皆忙殺されている中さらに内部統制の構築業務に時間や人員を割かれることに対する反発があちこちの部門から出てきます。営業部門の売り上げ増加や企業のM&A投資などちがって、内部統制プロジェクトは成果が見えにくいものです。経営者のコミットメント無くしては、迷走や空中分解の危機に陥ってしまいます。

本日、内部統制とは別件で伺っていたある新興市場上場会社の経営陣からも内部統制構築支援の打診があったのですが、どうせやるならきっちりやって、最初は社員に負荷がかかるかもしれないが、やったことによってみんなが業務をしやすくなるようにしたい、それを皆にわかってもらってからするとおっしゃっていました。経営陣の思いも会社によりちがいますが、それが内部統制プロジェクトの進捗や結果に大きく影響することは確かといえます。

経営者の意思表示のもと、具体的なスタートを切っていくためにプロジェクトチームの立ち上げと、常置機関としての事務局の設置が必要となってきますが、これはまた次回と致します。