

北陸地区の中小企業における内部統制の整備状況について ——不正事例発見の有無——

Construction of Internal Control on Small Companies in Hokuriku Area

— A Presence of Illegal Case —

林 雅 之
Masayuki HAYASHI
浦 山 剛 史
Takeshi URAYAMA

I 本論文の目的

本論文の目的は、北陸地区の中小企業に対して行った内部統制の整備状況に関するアンケート調査をもとに、過去に不正が発生したことのある企業とない企業とにおいて、内部統制の整備状況に差があるのか、あるならばどの箇所であるのかを明らかにすることにある。

2006年6月に成立した金融商品取引法が、上場会社等に対して内部統制報告書の公表と監査を義務づけたことなどを背景に、内部統制に対する関心が高まるとともに、企業は内部統制の整備を進めている。制度的に内部統制の設置が求められているのは、金融商品取引法では上場会社等、会社法では委員会設置会社および大会社（資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社）となっているが、（設置すべき水準は異なるにせよ）内部統制が重要であるのは中小企業でも同様であると考えられる。

会社法施行規則348条によれば、大会社は内部統制の方針を取締役会で決定しなければならないとされている。中小企業にこの規定は適用されないが、内部統制の構築義務がないという積極的な記載はない。ただし、会社法においてもこれまでどおり忠実義務および善管注意義務という高度な注意義務が取締役に課せられており、当然その注意義務の一形態として内部統制を構築すべきものと考えなければならない。すなわち、企業の規模や事業の性質等に応じて、適切な内部統制システムを構築することを、取締役等の善管注意義務・忠実義務の内容として要求され、不適切な内部統制システムを構築すると取締役等の善管注意義務違反が生ずる場合がある。また、親会社が大会社である場合、子会社である中小企業においては、親会社のグループ管理の一貫として内部統制を整備する必要があるといえる。

個々の中小企業が内部統制の整備を推進していくためには、全体的な意識と動向を把握することが重要であると考えられる。そこで、中小企業の現在の内部統制の整備状況を把握し、そして今後、コスト・パフォーマンスの観点か

ら、どのような水準の内部統制を中小企業は整備すべきかを検討するための資料とすることを目的として、北陸地区の中小企業に対し、内部統制に関するアンケート調査を実施した⁽¹⁾。調査企業全体に対する内部統制の整備状況に関するアンケート結果については、林・浦山[2008]で報告している。そこで、本論文では、林・浦山[2008]の結果をふまえて、さらに過去に不正が発生したことのある企業とない企業とにおいて、内部統制の整備状況に差があるのかどうかについて分析した結果を報告する。

本論文の構成は次のとおりである。まずⅡでは、調査方法や調査項目などアンケート調査の概要について説明する。Ⅲでは、調査対象企業全体に対する主な調査結果について概説する。Ⅳでは、過去に不正が発生したことのある企業とない企業に分割して比較した結果について報告する。最後にⅤで本論文で得られた発見事項を要約するとともに、今後の課題について述べる。

Ⅱ アンケート調査の概要

本論文で行ったアンケート調査の概要は、以下のとおりである。

(1) 調査対象

北陸税理士会所属の税理士9名の関与先企業49社

(2) 調査方法

協力を承諾してくれた税理士に調査の主旨・目的・内容等の説明を行い、各税理士が関与先企業に出向き、説明を行い調査を依頼した。調査票は各税理士が関与先企業に行き回収した。

(3) 調査期間

2006年12月～2007年6月（各税理士により異なる）

(4) 調査項目

金融商品取引法により義務づけられることになった財務報告に係る内部統制の経営者による評価および公認会計士等による監査に関しては、2007年2月に企業会計審議会から「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」

(以下、「基準」という。)および「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(以下、「実施基準」という。)が公表されている。しかし、本研究の調査項目は、主に米国のトレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)の「内部統制の基本的枠組みに関する報告書」(以下、「COSO報告書」という。)に基づいて設定している。その理由は、本研究が中小企業を調査対象としているところ、日本の基準は基本、上場会社等を対象としているが、COSO報告書では中小規模の事業体に適用されるケースにも配慮されていること⁽²⁾、また日本基準では内部統制の基本的要素の1つとして「ITへの対応」を挙げられているが⁽³⁾、(中小企業も使用しているであろうが)中小企業では大企業のようにITを業務の基幹部分に使用しているとは考えられず、重要性が低いと考えられるからである。

COSO報告書では、内部統制の構成要素として(a)統制環境(control environment)、(b)リスクの評価(risk assessment)、(c)統制活動(control activities)、(d)情報と伝達(information and communication)、(e)監視活動(monitoring activities)の5つを挙げている⁽⁴⁾。そこで、アンケートは上の5つの構成要素をもとに、以下のようにそれと中小企業では重要な要素と考えられる「経営者の関与」を調査項目として行った⁽⁵⁾。なお、すべての調査項目は末尾に付している。

① 統制環境

統制環境は、組織の気風を決定し、組織を構成する人々の統制に対する意識に影響を与え、そしてそれは内部統制の他のすべての構成要素の基礎をなすとともに、規律と構造を提供するものである。COSO報告書では、統制環境に関係する要因として、(a)誠実性と倫理的価値観、(b)能力に対する経営者の取り組み、(c)取締役会または監査委員会、(d)経営者の哲学と行動様式、(e)組織構造、(f)権限と責任の割り当て、(g)人的資源に関する方針と管理の7つがあげられている。

(a) 誠実性と倫理的価値観

内部統制の有効性は、それを設定・管理・監視する人々の誠実性と倫理的価値観の水準を超えることはできないため、誠実性と倫理的価値観は統制環境の不可欠な要素である。COSO報告書では、企業の倫理的価値観を反映した行為綱領を作成することが必要であるが、さらにそれを従業員等に伝達することが重要であるとしている。

(b) 取締役会または監査委員会(監査役)

経営環境や社風は、例えば、取締役会または監査委員会(監査役)の経営者からの独立性、構成員の経験と能力、取締役会または監査委員会(監査役)が関与・調査

する活動の範囲、およびその活動の適切性など、企業の実務取締役会または監査委員会(監査役)によって大きな影響を受ける。

(c) 組織構造

企業の組織構造は、企業レベルの目的を達成するための活動を計画、実行、統制、監視する場合の枠組みを提供するものであり、企業の目的に適合した組織構造を確立することの中には、権限と責任の領域を定義すること、および適切な報告ラインを確立することといった重要な側面が含まれる。

(d) 権限と責任の割り当て

権限と責任の割り当てには、業務活動に対する権限と責任の割り当てと、報告ラインと権限規程の確立が含まれ、権限を委譲する際に最も重要な問題は、目的の達成に必要な範囲内で権限を委譲することである。

(e) 人的資源に対する方針と管理

人的資源に関してどのような管理が行われるかは、誠実性、倫理的行動および能力について、企業が従業員に期待している水準を伝えるメッセージであり、そして人的資源に関する管理は、採用、入社時教育、研修、評価、カウンセリング、昇進、給与および懲戒処分後の救済措置と関連している。

② リスクの評価

すべての企業は、その規模、構造、業態あるいは業種に関係なく、組織内部のあらゆる階層でリスクに直面しており、このリスクは評価されなければならない。リスクの評価とは、目的の達成に関連するリスクを識別・分析することによって、そのリスクをいかに管理すべきかを決定するための基礎を提供することにある。

(a) 企業レベルの目的・活動レベルの目的

経営者が目的達成に伴うリスクを識別し、そのリスクを管理するために必要な行動をとるには、その前に目的が設定されていなければならないため、リスクを評価する上で目的を設定することが必須条件となる。

企業レベルの目的は、企業の能力や将来の見通しだけでなく、企業内部の事業単位や各職能の目的とも整合していなければならない。また、下位の目的に細分化され、全社的な経営戦略と一致し、さらに組織全体を通じて諸活動と結びついていなければならない。活動レベルの目的は、目的の達成に向かって活動する人々が容易に理解できるように明確に設定されなければならない。またそれは測定可能でなければならない、そして従業員と経営者は、何が達成されるべきであるかについて共通の理解を持っていなければならない。

(b) リスク

リスクを識別・分析するプロセスは、継続的で反復的

なプロセスであり、リスクを識別する際には、企業と外部の関係者（公的機関、納入企業、債権者、株主、競争相手企業など）との間の相互関係が考慮されなければならない。また販売、生産、マーケティング、研究開発などの主要な事業単位または職能におけるリスク評価を重点的に行うため、リスクは企業単位だけでなく、活動レベルにおいても識別されなければならない。

（c）環境の変化に対応すること

経済環境、産業環境および規制環境は変化し、企業の活動もそれに対応する形で変化する。ある状況のもとで有効に機能する内部統制が、他の状況のもとでも有効であるとは限らない。状況の変化を識別し、必要に応じて行動をとるためのプロセスがリスクの評価に不可欠である。いずれの企業もその目的達成能力に重大な影響を及ぼす可能性のある状況を識別するためのプロセスを、公式・非公式を問わず備えていなければならない。

③ 統制活動

統制活動は、経営者の命令が実行されているとの保証を与えるのに役立つ方針と手続であり、企業の統制目的の達成に関連するリスクに対処するために、必要な措置が講じられていることを保証するのに役立つものである。方針は口頭で伝達される場合が多いが、明文化されているかどうかにかかわらず、方針は誠実にそして首尾一貫して実施されなければならない。

④ 情報と伝達

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握および処理され、組織内外および関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理および伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。

（a）情報

組織内のすべての者は、組織目標を達成するためおよび内部統制の目的を達成するため、適時かつ適切に各々の職務の遂行に必要な情報を識別し、情報の内容および信頼性を十分に把握し、利用可能な形式に整えて処理することが求められる。

（b）伝達

伝達には、内部伝達と外部伝達がある。内部伝達については、組織目標および内部統制の目的を達成するため、必要な情報が適時に組織内の適切な者に伝達される必要がある。経営者は、組織内における情報システムを通して、経営方針等を組織内のすべての者に伝達するとともに、重要な情報が特に組織の上層部に適時かつ適切に伝

達される手段を確保する必要がある。外部伝達については、法令による財務情報の開示等を含め、情報は組織の外部に対しても適時かつ適切に伝達される必要がある。また、組織の外部（顧客など）から重要な情報が提供されることがあるため、組織は外部からの情報を適時かつ適切に識別、把握および処理するプロセスを整備する必要がある。

⑤ 監視活動

監視活動（モニタリング）は、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスであり、日常的監視活動、独立的評価あるいはその両方の組み合わせを通じて行われる。内部統制は時の経過とともに変化するため、経営者は内部統制が現時点において企業の目的に適合しているかどうか、また新たなリスクに対処しているかどうかを常に監視、評価および是正していく必要がある。

（a）日常的監視活動

日常的監視活動とは、経営管理や業務改善等の通常の業務に組み込まれて行われる監視活動をいう。

（b）独立的評価

独立的評価とは、日常的監視活動とは別個に、通常の業務から独立した視点で、定期的または随時に行われる内部統制の評価であり、経営者、取締役会、監査役または監査委員会等を通じて実施されるものである。内部統制を評価する者は、企業の活動と評価の対象とされている内部統制の構成要素のそれぞれを理解していなければならない。

（c）内部統制上の欠陥についての報告

内部統制上の欠陥は、日常的監視活動、独立的評価および外部の関係者等を通じて明らかになり、これに適切に対処するため、程度に応じて組織内の適切な者に情報を報告する仕組みを整備することが必要である。

⑥ 経営者の関与

COSO 報告書でも書かれているように、中小企業においては、最高経営責任者およびその他の中心的管理者の直接的な関与が伴うことが多い。

（5）有効回答数（有効回収率）

48件（98.0%）^⑥

Ⅲ 調査企業全体に対する調査結果

1. 調査企業の基本属性

調査企業の基本属性は、図表1のとおりである。業種では、製造業、卸・小売業、サービス業の順に多くなっている。同族会社の割合が非常に多く、従業員数では50人未満、売上高では10億円未満の企業が7割以上を占めており、最初に述べたように本調査は中小企業が対象と

なっている。なお、会社法上の大会社に該当する会社は含まれていない。

（図表1）調査企業の基本属性

社暦	3年以内	2社	4.2%
	3年～10年	1社	2.1%
	10年超	45社	93.8%
業種	建設業	2社	4.2%
	製造業	16社	33.3%
	卸・小売業	11社	22.9%
	運輸業	8社	16.7%
	サービス業	10社	20.8%
	無回答	1社	2.1%
同族会社か否か	同族会社である	41社	85.4%
	同族会社ではない	6社	12.5%
	無回答	1社	2.1%
従業員数 (派遣・パートを含む)	30人未満	27社	56.3%
	30人～50人	11社	22.9%
	51人～100人	5社	10.4%
	100人超	5社	10.4%
売上規模	1億円未満	3社	6.3%
	1億円～10億円	33社	68.8%
	10億円～100億円	10社	20.8%
	100億円超	2社	4.2%

2. 調査企業全体に対する内部統制の整備状況に関する調査結果の概要

調査企業全体に対する集計結果については、林・浦山[2008]で報告しているのので、ここでは主な調査結果について簡潔に述べる。

（1）統制環境

監査役機能に関して、監査役から社内全般について十分な提言を受けていると回答した企業は少なく、この結果を反映してか、経営者の誠実性に対するチェック機能について、「強くそう思う」と回答したのは8.3%に過ぎない。これは上でみたように調査企業に同族会社が多いことから、名目上の監査役が多く、ほとんど機能していないことを示しているのかもしれない。

（2）リスクの評価

リスクに関して、納入業者、債権者、競争相手企業、政治、経済、規制などのリスクに対して認識が十分であるとする回答がたいてい5割を超えていたが、情報システムの障害に係るリスクについての対策に自信があると回答した企業は少なかった。

（3）情報と伝達

情報システムに関して、専門知識を備えた人員がいない、また導入の計画がないとする回答が3～4割あった。この結果は、COSO報告書が指摘するように、中小企業の場合、情報システムが公式化されていない場合が多い

ことを示しているのかもしれない。

（4）監視活動

日常的監視活動に関して、関連データの照合・差異分析、現物と情報の照合などは6割以上の企業で行っていると回答しているが、一方で照合や検証を行った者は必ず署名・押印により証跡を残していると回答した企業は3割程度であり、逆にしていないとする回答も3割あった。また4割が十分な経験と能力を備えた内部監査部門が存在しないと回答している⁽⁷⁾。

独立的評価に関して、適切な技能を有する者または企業の活動全般に精通した者により管理のあり方を評価しているとする回答3割程度であり、できていないとする回答も同じぐらいあった。内部統制を評価する場合のツールとして、チェックリスト・質問表・フローチャート等が挙げられるが、回答企業においてはあまりこれらが使用されていないということを示していた。これはCOSO報告書で述べられているように、中小企業においては独立的評価が行われることはほとんどないことを表しているのかもしれない。

（5）その他

内部統制報告制度の導入で重要なポイントとなっている文書化の作業について、中小企業ではあまりなされておらず、非公式な形が多いようである。また、全体的に見て、「どちらでもない」とする回答が多い。これは、自社の水準がどの程度であるのか判断ができず、自信のないことを反映しているのかもしれない。

Ⅳ 不正発生企業と未発生企業の内部統制の整備状況に関する比較分析

Ⅲでは、内部統制の整備状況に関する調査企業全体の傾向についてみてきたが、アンケート調査においては、内部統制の構成要素のほかに、過去の不正発生歴についても質問した。その結果は、図表2のように、不正発生歴が一度もないと回答したのが31社、過去1回でも不正が発生したことがあると回答した企業が16社あった⁽⁸⁾。

（図表2）過去の不正発生歴

一度もない	31社	64.6%
1～2回程度発生	8社	16.7%
長年のうち3回以上発生	6社	12.5%
数年に一回は発生している	2社	4.2%
その他	1社	2.1%

では、回答企業において、不正の発生経験の有無により、内部統制の構成要素に関する状況が異なるのであろうか。これを検証するため、不正発生経験の有無に基づき調査項目のそれぞれについてクロス集計を行い、カイ2

乗検定を行った。以下では、5%水準で統計的に有意であった項目のうち、特に注目すべきものについて報告する。

(1) 統制環境

統制環境に関する項目で、不正の発生経験のない企業グループと発生経験のある企業グループで統計的に有意な差がみられた項目のうち、特に注目すべきと考えられるものは、図表3に示した3つの項目である。

企業倫理について、不正の発生経験のない企業グループでは、半数以上が倫理的価値観が内部者・外部者に明確に伝わっており、またそれに反した役職員に対する処分は厳格であると回答しているのに対し、不正の発生経験のある企業グループにおいては1割程度に過ぎない。

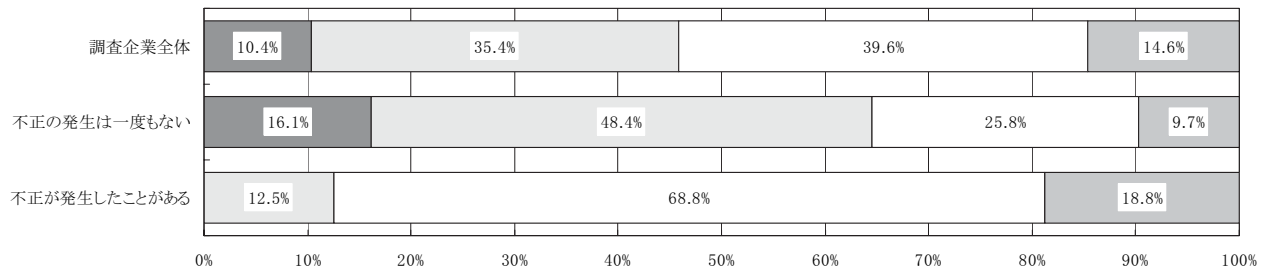
経営者の誠実性に対するチェック機能については、「強

くそう思う」と回答したのは両グループとも1割に満たない上に、「まったくそう思わない」とする回答もあった。しかし、不正の発生経験のない企業グループでは「強くそう思う」と「ややそう思う」で5割を超える一方、不正の発生経験のある企業グループでは両方合わせても1割強にすぎず、4分の1がチェック機能は十分ではないと回答している。

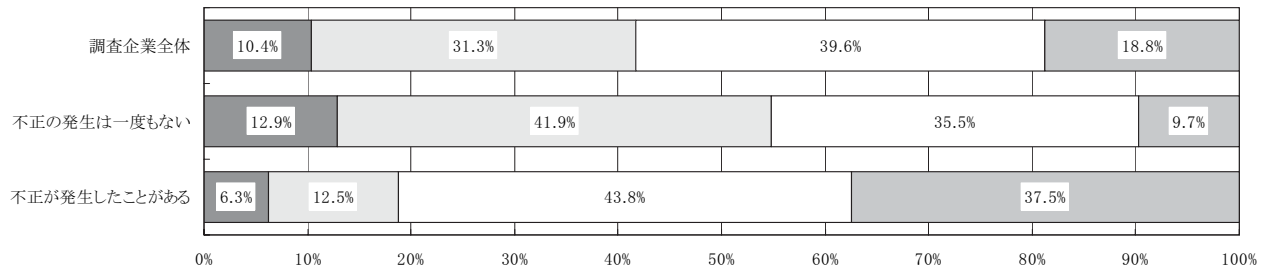
これらの結果は、過去不正が発生したことがある企業は発生したことのない企業に比べて、倫理的価値観が周知されていない、非倫理的行動に対する処分が厳格ではない、経営者の誠実性に対するチェック機能が不十分である傾向が強いと考えられることから、不正の温床となる状況が多いことを示唆している。

(図表3) 統制環境に関する集計結果

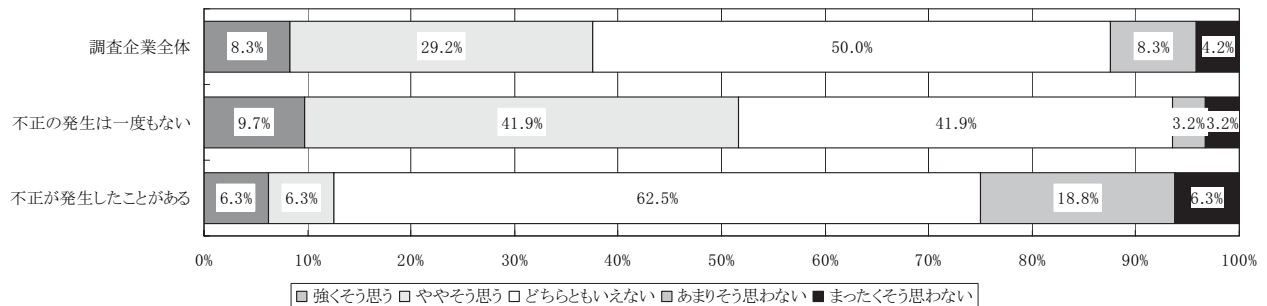
パネルA 会社の倫理的価値観は全役員、従業員、顧客、納入業者等に明確に伝わっている。



パネルB 倫理的行動に反した役職員に対する処分は厳格であり、いかなる場合も例外はない。



パネルC 役職員（非常勤を含む）の経営者の誠実性に対するチェック機能は十分である。



(2) リスクの評価

リスクの評価に関する項目で、不正の発生経験のない企業グループと発生経験のある企業グループで統計的に有意

な差がみられた項目のうち、特に注目すべきものは、図表4に示した4つの項目である。

リスクの評価について、両グループで大きな違いとして

現れたのは、人材の流出・異動による影響に対して対策ができているかという点である。不正の発生経験のない企業グループでは、人材の流出・異動によるリスクに対して、半数以上の企業が業務の正確性に影響を与えない、また対策ができていると回答している。一方、不正の発生経験のある企業グループでは3割で対策があまりできていない。

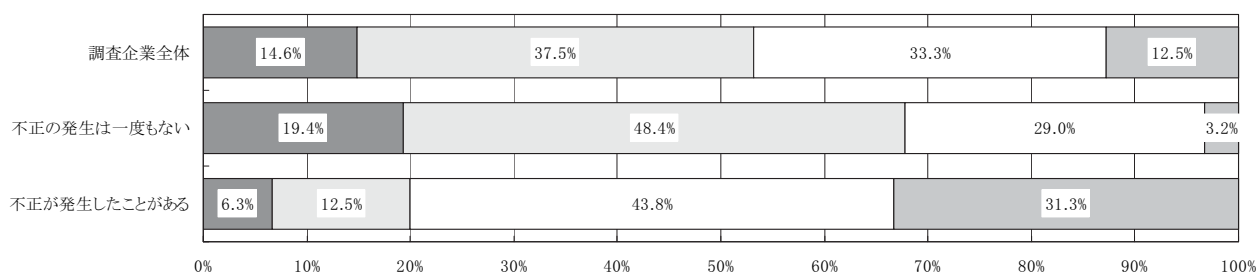
情報システムに係るリスクについては、不正の発生経験のない企業グループでも対策ができていると回答しているのは4割程度に過ぎないが、あまりできていないと

する回答は1割にも満たない。対して、不正の発生経験のある企業グループにおいては、対策ができていると考えているのは2割にも満たず、逆に4割以上が自信がないという回答であった。

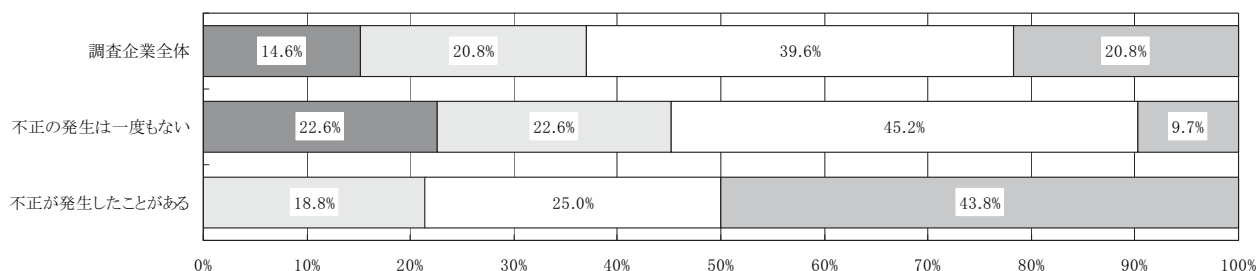
これらの結果は、過去不正が発生したことがある企業は発生したことのない企業に比べて、人材の流出・異動が業務に及ぼす影響に対する対策および情報システムに係るリスクに対する対策が十分にできていない企業が多いことを示唆している。

(図表4) リスクの評価に関する集計結果

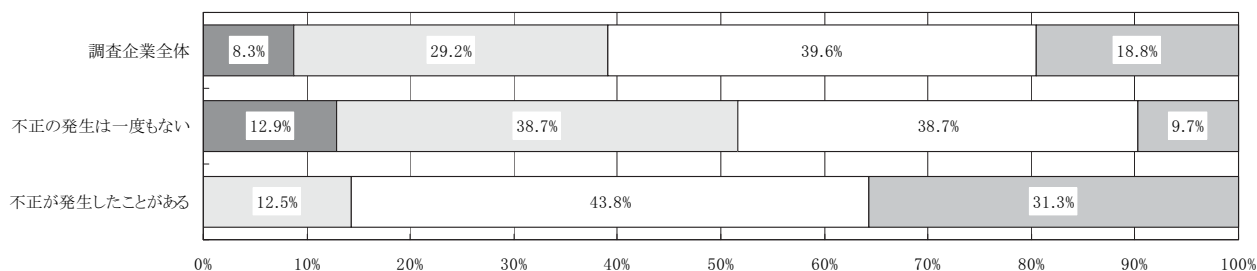
パネル A 会社に深刻な影響を及ぼす人材の流出に関する認識は正確で、そうならないための有効な施策を十分講じている



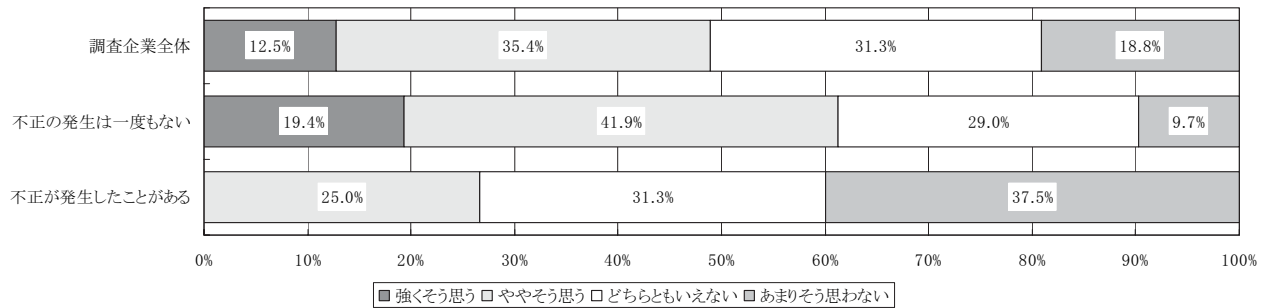
パネル B すべての情報システムが把握されており、障害が生じた際のバックアップ体制は万全である



パネル C 人事異動があっても業務の正確性のレベルに重要な変化はない



パネルD 人員の削減が管理のレベルに与える悪影響を十分に把握しているほか、退職者から重要な悪影響を受けないよう対策を講じている



(3) 統制活動

統制活動に関する項目で、不正の発生経験のない企業グループと発生経験のある企業グループで統計的に有意な差がみられた項目のうち、特に注目すべきものは、図表5に示した4つの項目である。

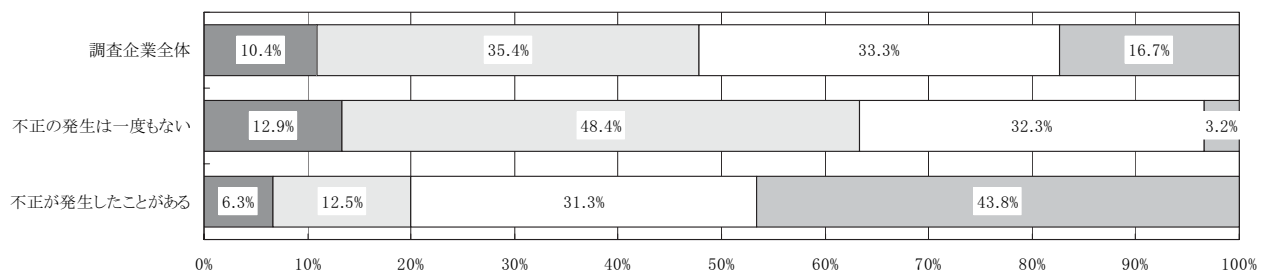
不正の発生経験のない企業グループでは、6割以上が役職員は管理の方針と手続を十分に理解していると回答しているが、不正の発生経験のある企業グループでは2割にも満たず、逆に4割以上があまりそう思わないと回答している。また、管理の方針と手続が適切に運用されて

いるか、または実際に運用されていることを確認しているかとの質問に対して、不正の発生経験のない企業グループでは7割弱が肯定しているのに対し、不正の発生経験のある企業グループでは1割強に過ぎない。

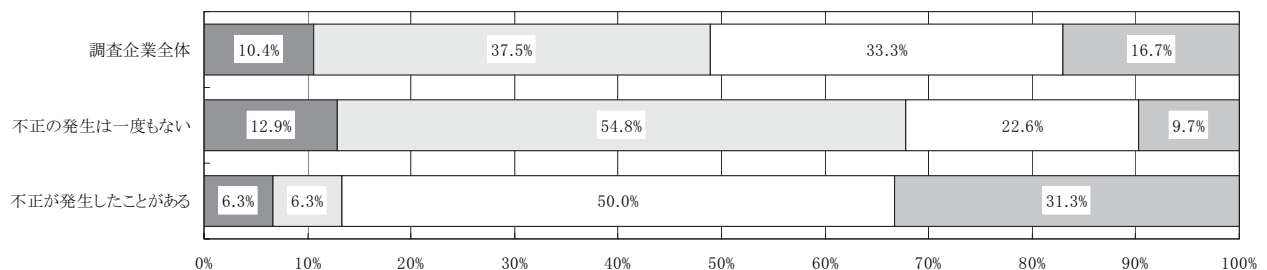
これらの結果は、過去不正が発生したことがある企業は発生したことのない企業に比べて、管理の方針・手続が周知されておらず、またそれが適切に運用されているかどうかの確認もしていない企業が多いことから、管理システムが確立されていない企業が多いことを示唆している。

(図表5) 統制活動に関する集計結果

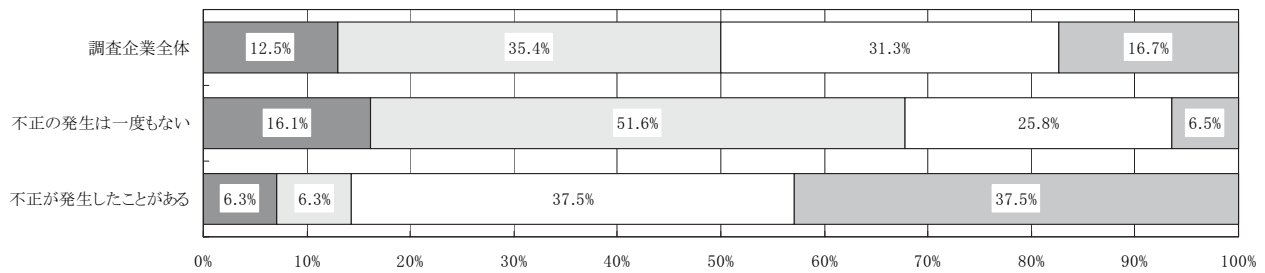
パネルA 管理の方針と手続を役職員は十分に理解している



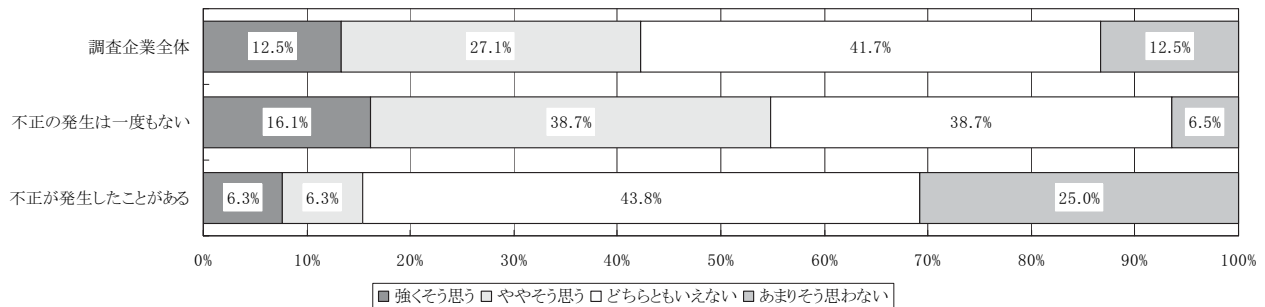
パネルB 管理の方針と手続は逸脱することなく実際に運用されている



パネル C 管理の方針と手続が実際に運用されていることを確認している



パネル D 管理の方針と手続に過不足はないと認識している



(4) 情報と伝達

情報と伝達に関する項目で、不正の発生経験のない企業グループと発生経験のある企業グループで統計的に有意な差がみられた項目のうち、特に注目すべきものは、図表6に示した3つの項目である。

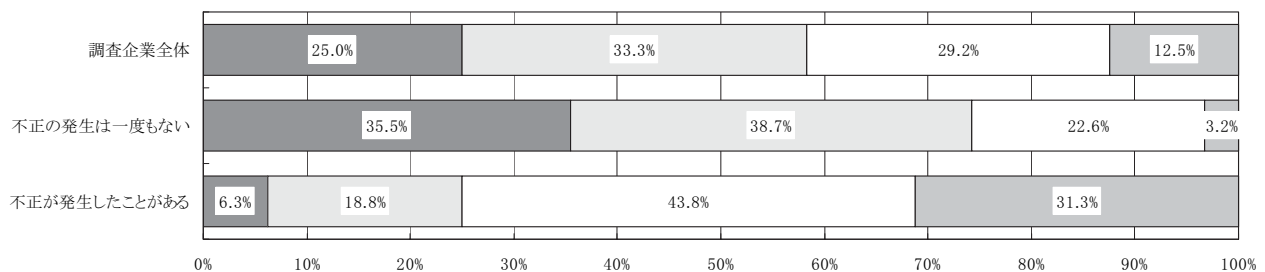
伝達について、社内の不正または外部の関係者による不正が伝達されている（伝達されるであろう）と回答した企業の割合は、不正の発生経験のない企業グループでは7割を超えている。一方、不正の発生経験のある企業グループでは1～2割程度しかない。また、不正の発生

経験のない企業グループでは、半数以上の企業が組織横断的な情報の伝達が十分になされていると回答しているのに対し、不正の発生経験のある企業グループでは1割に過ぎない。

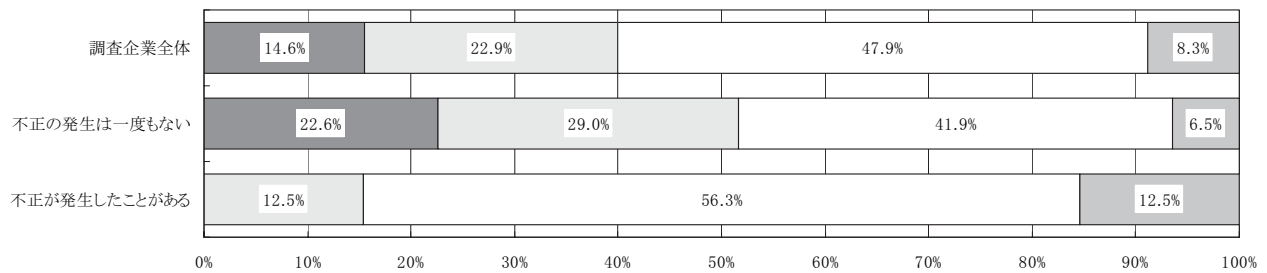
これらの結果は、過去不正が発生したことがある企業は発生したことのない企業に比べて、不正が発覚した場合の伝達経路があまり確立されておらず、不正が発生した場合の対処方法が定められていないことを表しているかもしれない。

(図表6) 情報と伝達に関する集計結果

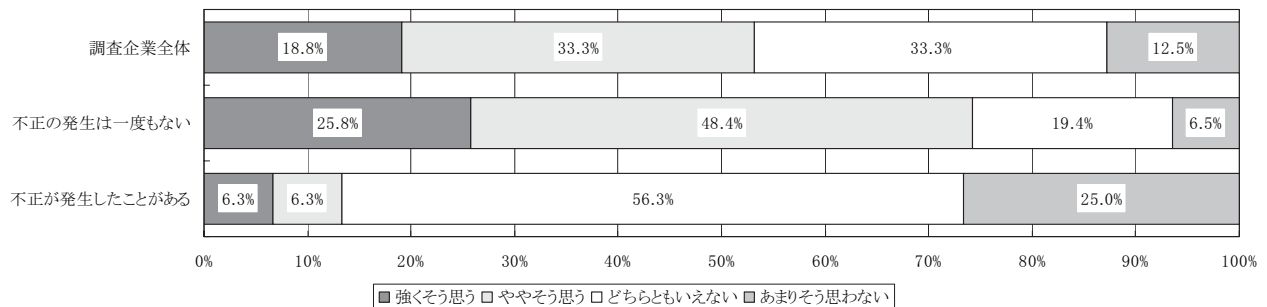
パネル A 役職員は社内の不正を経営者にすべて伝達している（あれば伝達するであろう）



パネルB 組織横断的な情報の伝達は十分になされている



パネルC 外部の関係者による不正等に気づいた役職員からの情報は必ず伝達されている



(5) 監視活動

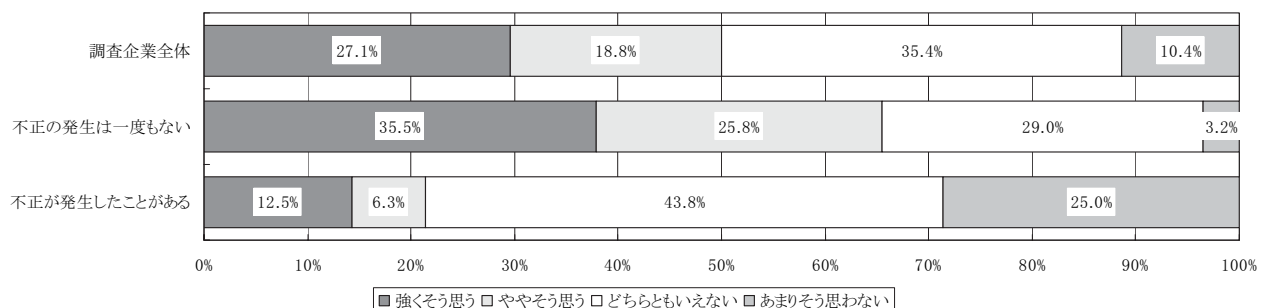
監視活動に関する項目で、不正の発生経験のない企業グループと発生経験のある企業グループで統計的に有意な差がみられた項目のうち、特に注目すべきものは、図表7に示した項目である。

独立の評価について、経営者の指揮のもと管理のあり方を評価していると回答した企業の割合は、不正の発生

経験のない企業グループでは6割を超えているのに対し、発生経験のある企業グループでは2割にも満たず、またその4分の1であまり行われていないと回答している。この結果は、過去不正が発生したことのない企業は発生したことのある企業に比べて、経営者が主導で管理体制のチェックをしている傾向があることを示唆している。

(図表7) 監視活動に関する集計結果

パネルA 管理のあり方を評価するのは経営者の指揮の下実施されている



V 発見事項の要約と今後の課題

本論文は、中小企業の内部統制の整備状況を調査するため、北陸地方の中小企業を対象に内部統制の構成要素に関して行ったアンケート調査をもとに、過去に不正が発生したことのある企業とない企業で内部統制の整備状況に差があるのかを検証した。本論文で得られた主な発見事項を要約すれば次のようになる。

①統制環境に関して、過去に不正の発生経験のない企業グループは発生経験のある企業グループに比べて、経営者の誠実性に対するチェックが機能しているようであるが、不正の発生経験のない企業グループにおいてもチェック機能に自信のある企業は少なかった。これは、調査企業のうち同族会社が多いことから、チェック機能があまり確立されていないことを示唆している。

- ②リスクの評価に関して、過去に不正の発生経験のない企業グループは発生経験のある企業グループに比べて、情報システムに係るリスクの対応ができている企業が多いが、自信がないとする回答が半数を超えている。この結果は、COSO 報告書が指摘するように、中小規模の企業の場合、情報システムが公式化されていない場合が多いことを示しているのかもしれない。
- ③統制活動に関して、過去に不正が発生したことのあつた企業グループにおいては、管理の方針・手続があまり適切に運用・確認が行われていないようである。
- ④情報と伝達に関して、過去に不正の発生経験のある企業グループにおいては、社内の不正や外部の関係

者による不正に係る情報が経営者に伝達する仕組みがあまり確立されていないようである。

- ⑤監視活動に関して、過去に不正の発生経験のない企業グループは発生経験のある企業グループに比べて、経営者主導で管理体制の評価を行っていることが示唆される。

ただし、アンケート調査は北陸地区の企業を対象としたものであり、また無作為で抽出した企業を対象としたものではないので、この結果が中小企業全体の傾向を表しているとはいえない点に注意する必要がある。したがって、今後、調査対象企業を増やして、本論文で得られた証拠を補強していく必要がある。

- (1) 調査を北陸地区で行っているのは、筆者の地元で協力者を集めやすかったためである。
- (2) また COSO は、別個に中小規模公開会社が COSO の枠組みを用いて、財務報告に係る内部統制を整備・運用する場合のガイダンスを公表している (COSO [2006])。
- (3) COSO 報告書では IT が考慮されていないというわけではなく、COSO 報告書では他の構成要素に含まれている。なお、日本基準と COSO 報告書との相違点は、日本基準において内部統制の目的に「資産の保全」が独立して挙げられていること、基本的要素として「IT への対応」が独立して挙げられていることぐらいで、基本的な考え方に差異はない。
- (4) 以下の構成要素に関する記述は、COSO 報告書および日本の基準・実施基準に基づいている。
- (5) COSO 報告書でも書かれているように、中小企業においては、最高経営責任者およびその他の中心的管理者の直接的な関与が伴うことが多い。
- (6) 有効回答数に含まれていない 1 件は、回答の半分以上が無回答であったため、除いている。
- (7) 内部監査について、日本基準では独立的評価に含められているが、COSO 報告書では日常的監視活動に含められているため、ここに含めている (ツール篇を参照)。
- (8) 「その他」と回答した 1 社は除いている。

引用文献・参考文献

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control – Integrated Framework, AICPA, September 1992 and May 1994. (鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み—理論篇—』および『内部統制の統合的枠組み—ツール篇—』白桃書房, 1996 年。)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies, AICPA, Jun 2006. (日本内部監査協会・八田進二監訳『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』同文館出版, 2007 年)
- 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」2007 年 2 月
- 企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」2007 年 2 月
- 日本公認会計士協会, 監査・保証実務委員会報告第 82 号「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」2007 年 10 月
- 林雅之・浦山剛史「中小企業における内部統制の整備状況について—北陸地区におけるサンプル調査をもとに—」『経営行動研究年報』第 16 号, 2008 年 6 月

(資料) アンケートの質問事項

統制環境

(誠実性と倫理的価値観)

- ・会社の使命は明確。また、それは社会正義や道徳的価値観と矛盾しない
- ・会社の倫理的価値観は全役員、従業員、顧客、納入業者等に明確に伝わっている
- ・会社の中に倫理的価値観を含んだ社風は形成されていると思う
- ・会社の倫理的価値観は行為綱領や規程などによって文書化されている
- ・倫理的行動に反した役職員に対する処分は厳格であり、いかなる場合も例外はない
- ・役職員の報酬が短期的な業績に連動するというような不誠実な行動の温床はない

(能力に対する経営者の取組)

- ・全役職員の技能や経験は、現在の職務を遂行するのに十分である
- ・全役職員の職務に生じる変化に対応するために、知識の向上を十分図っている

(ガバナンス機関)

- ・役職員（非常勤を含む）の経営者の誠実性に対するチェック機能は十分である
- ・取締役、監査役のコミュニケーションは十分である
- ・メインバンクとのコミュニケーションは十分にとられている
- ・社内で行った不適切な行為や規則違反は、社内構成員にオープンにすることになっている
- ・経営者の報酬は同業・同規模他社に比べて適切な水準である
- ・監査役には社内の業務全般についての十分な提言を受けている
- ・経営者はリスクのあることにも積極的に取り組む姿勢である
- ・従業員の退職は結婚退職など以外は少なく、定着率はとてもよいほうである
- ・経営者は銀行や税務署へ提出する決算書の正確性に反する行動は絶対とらない
- ・経営者は会社財産を十分に把握し、実在性や権利の保全に十分注意を払っている。
- ・複数の会社によるグループの場合でも経営者は全社の決算の正確性や資産を把握し、内容に自信がある

(組織構造)

- ・会社の組織は適切なものであり、情報の流れはスムーズである
- ・管理職は会社の使命に照らして、自分の職務をよく理解し、実践している
- ・管理職は適時教育訓練を受け、能力の維持は十分である
- ・経営者への報告は十分であり、かつタイムリーである
- ・経営環境の変化に応じた組織構造の見直しは十分である
- ・従業員の数は、会社の業務に照らして適切といえる人数である
- ・従業員の残業や休日出勤は適切な範囲である

(権限と責任の割り当て)

- ・十分な権限委譲が行われ、一部の意思決定者に過度の意思決定の負担がかかってはいない
- ・各人への権限割り当てに関しては十分な情報を基に行っているといえる
- ・各人の職務は職務規程や権限規定などで文書化されている
- ・各人の職務への理解はたとえ担当換えがあった直後でも十分である
- ・理解している職務以外の行為を行う場合には責任者の判断を受けることは徹底されている

(人的資源に関する方針と管理)

- ・経営者は新規採用する人材の資質に十分な関心を払っている
- ・経営者はどのような人材を採用したいかを明確に人事に伝達している
- ・全般的に見て新規採用は思ったとおりうまくいっていると思う
- ・新入社員と経営幹部とのコミュニケーションは十分であり、新入社員は経営者からの期待を十分認識している
- ・方針からの逸脱や業務が期待はずれの場合には従業員に十分理解させている
- ・誠実性と倫理的価値観は昇進や昇給の際に十分考慮に入れている
- ・人事データの蓄積は適切かつ十分であり、昇進等の際に十分検討されている
- ・昇進や昇給に関して役職員の不平・不満は最低レベルだと思っている

リスクの評価

(会社の目的)

- ・会社の目的は一般論ではなく独自のものであり、数値に置き換えるなど具体性のあるものである
- ・会社の目的を達成するものとして経営戦略や経営計画、予算の策定は十分なものである
- ・会社の目的はいろいろな形で役員や従業員に十分理解されている
- ・会社の目的が理解されていることを確かめるため、直接聴取をするなどの行動を行っている
- ・経営計画と予算の前提となる仮定はこれまでの会社の実績を反映したものである
- ・経営計画と予算は詳細な積み上げの結果であるといえる

(活動レベルの目的)

- ・会社全体の目的を各活動（販売・生産・購買・財務など）の目的に十分落とし込んでいる
- ・各活動ごとの目的は他の活動の目的と不整合のないように十分調整されている
- ・目的を掲げる各活動の単位は会社における権限と責任に照らして適切なものである
- ・各活動における目的は過去の実績や同業他社に照らして達成可能なものである
- ・各活動の目的は業務を行う部門内で周知されている
- ・目的を持つ各活動にもれは一切ない（例えば管理部門の目的がないなど）
- ・各活動の目的は実績を測定できるように必要に応じて数値基準を設けている
- ・各活動の目的を達成するのに必要な経営資源は十分の検討されて把握されている
- ・各活動の目的を達成するのに必要な経営資源（設備・資金・技術・人材など）の調達計画がある
- ・活動レベルの目的のうち、会社の目的を達成するのに不可欠なものはどれかを理解している
- ・活動レベルの目的に関してはその業務を執行する部門の意見を十分に反映している
- ・活動レベルの目的のそれぞれについて経営者は優先順位をつけており、それは会社全体の目的に照らして適切である

(リスク)

- ・原材料や調達物品、調達サービス等の供給源泉に対するリスクの認識は十分である
- ・会社の事業に関連する技術の進歩から生じるリスクの認識は十分である
- ・銀行をはじめとする債権者の要求は十分に認識している
- ・競争相手企業の動向には十分注意を払っており、認識は正確である
- ・会社が影響を受ける経済状況に関する認識は十分である
- ・会社が影響を受ける政治状況に関する認識は十分である
- ・会社が影響を受ける規制（法律など）に関する認識は十分である
- ・どのような自然現象が会社の事業に影響を与えるのかに関する認識は十分である
- ・会社に深刻な影響を及ぼす人材の流出に関する認識は正確で、そうならないための有効な施策を十分講じている
- ・会社の事業計画に必要な資金調達に関する計画は十分でかつ実行可能なものである
- ・会社の給与制度や従業員の身分に関する施策は同業他社に比較して劣ることはない
- ・すべての情報システムが把握されており、障害が生じた際のバックアップ体制は万全である
- ・上記に記載したリスク以外に重要なリスクの見逃しはない
- ・リスクの発生可能性と影響度について経営者が分析し判断している

(環境の変化に対応すること)

- ・会社を取り巻く環境の変化に関する認識は適時かつ適切である
- ・環境の変化が会社にどのようなリスクをもたらすかに常に気を配っている
- ・環境の変化によるリスクの変化が文書化されているか、すぐに対応策を実践している
- ・人事異動があっても業務の正確性のレベルに重要な変化はない
- ・情報システムに変更があっても業務へ悪影響をもたらすことはない
- ・会社の業務量の拡大に合わせて人員・情報システムの適正性を十分検討して対策を講じている
- ・新しい技術を認識し入手することに関して他社に劣ることはない
- ・新製品や新サービスの提供においてはそれからもたらされるリスクに関して十分な知識を有し、その成果の把握には適切な財務情報が利用されている
- ・人員の削減が管理のレベルに与える悪影響を十分に把握しているほか、退職者から重要な悪影響を受けないよう対策を講じている
- ・営業地域に関する文化や環境、規制等の知識は十分であり、かつ当該地域で働く人員に正確に伝えられている

統制活動**(統制活動)**

- ・リスクの定義は会社の事業目的の阻害要因だということを以前から十分に理解していた
- ・管理の方針と手続を考慮する際にリスクの大きさと結びつけて検討している
- ・管理の方針と手続は会社全体の見地から十分に検討されている
- ・管理の方針と手続はすべてマニュアルなどに文書化されている
- ・管理の方針と手続を役職員は十分に理解している
- ・管理の方針と手続は逸脱することなく実際に運用されている
- ・管理の方針と手続が実際に運用されていることを確認している
- ・決められた手続に当てはまらない例外事項の発生はすべて経営者または管理者に報告されている
- ・例外事項はその後の措置や顛末についても適時・正確に報告されている
- ・管理の方針と手続は会社の事業目的を達成するために十分機能している
- ・管理の方針と手続に過不足はないと認識している

情報と伝達**(情報)**

- ・事業目的に必要な外部からの十分な情報は適時に入手されている

- ・事業目的に必要な外部からの十分な情報を入手する制度が会社に存在する
- ・事業目的の達成に必要な内部情報は十分把握されている
- ・事業目的の達成に必要な内部情報は定期的に経営者・管理者に報告されている
- ・経営者・管理者は外部情報・内部情報に十分満足している
- ・経営者・管理者が受け取る情報は必要な措置の立案まで行われている
- ・経営者・管理者への情報はそれぞれの職位で粗すぎも細かすぎでもない
- ・経営者・管理者への情報は適切に要約されている
- ・情報は諸問題に速やかに対応できるよう適時に利用可能なものである
- ・会社の運営上どのような情報が必要かの検討は常に行われている
- ・どのような情報が必要かを検討する制度が会社に存在する
- ・経営者は必要な情報に対する優先順位付けを実施している
- ・経営戦略とそれに必要な情報は関連付けて検討されている
- ・必要な情報を得るための情報システムは正しく認識されており、導入する具体的な計画が存在する
- ・必要な情報システムが導入されるために十分な人的資源や資金が裏付けられている
- ・情報システムの検討には十分な知識を備えた人員が当たっている

(伝達)

- ・役職員は職務と責任を正確に認識している
- ・役職員の職務と責任を正確に伝える公式な会議やプログラムがある
- ・役職員に職務と責任を正確に伝える現場教育などは十分である
- ・役職員は自己または他人の職務について相互に十分把握している
- ・役職員は社内の不正を経営者にすべて伝達している（あれば伝達するであろう）
- ・役職員が社内の不正を匿名で経営者に伝える方法が存在する
- ・役職員が社内の不正を匿名で経営者に伝える方法の存在を十分理解している
- ・役職員は事業目的に照らして不誠実な行為や非倫理的な行為が行われていることを経営者に十分伝えている（あれば伝えるであろう）
- ・役職員が伝えた不正等への経営者の対応を伝えた本人にも知らされている
- ・不正等を伝えた役職員が報復を受けない手立てが十分とられている
- ・役職員は生産性の向上や品質改善の提案を十分に行っている
- ・役職員が生産性の向上や品質改善の提案を行える仕組みが存在する
- ・優秀な提案に対しては表彰や報償により報いている
- ・組織横断的な情報の伝達は十分になされている
- ・顧客のニーズは販売部門から技術、製造、調達部門に十分伝達されている
- ・顧客の公式・非公式な与信情報は販売の承認者に十分伝えられている
- ・競争相手企業の新製品・新サービスに関する情報は技術・販売部門に十分伝達されている
- ・顧客の苦情はすべて経営者他関係者に伝達されている
- ・顧客や外部からの情報で会社に必要なものはすべて経営者に伝達されている
- ・苦情や外部情報に対して事後措置は十分になされている
- ・会社の理念や倫理的価値観は外部の関係者に十分理解されている
- ・外部の関係者に会社の理念や価値観を伝達するために経営者自ら行動している
- ・取引を行う外部の関係者には会社の規程や基準が十分理解されている
- ・外部の関係者による不正等に基づいた役職員からの情報は必ず伝達されている
- ・経営者は外部からのいかなる情報に対しても報告を求める姿勢である
- ・経営者に報告された外部情報について必要な調査はすべて実施されている
- ・経営者に報告された外部情報について必要な措置は必ず講じられる
- ・苦情処理の事実を担当者だけにとどまる情報ではないよう処理されている
- ・経営者はすべての苦情とその内容について把握している

監視活動

(日常的監視活動)

- ・異なる情報源の関連データ（販売システムの売掛金残高と会計システムの売掛金残高など）はすべて照合され、差異があれば原因分析されている
- ・現物と情報との照合（商品データと実地棚卸のデータなど）はすべて実施されている
- ・預金や外部に預けてある資産は定期的に照合されている
- ・顧客への請求に対して顧客から苦情がある場合はすべて原因が究明され、経営者・管理者に伝達される
- ・納入業者とのコンタクトは一人のものだけが行うのではなく、会社の組織対組織として連絡が取られている
- ・納入業者との間に不公正な取引慣行は存在しないし、苦情が寄せられた場合はそのような慣行がないか十分に調査される
- ・管理の仕組みは十分に見直しがかけられている

- ・経営者は管理の仕組みを強化することに大いに関心がある
- ・社内で管理の仕組みについて話し合う機会があり、その結果は経営者に伝達される
- ・役職員は会社の有形無形の決まりに従って行動していることを定期的に報告している
- ・照合や検証の業務を行った者は、その証跡を残すため必ず署名や押印がなされる
- ・十分な経験と能力を有する内部監査部門が存在する
- ・監査役が内部監査部門の役割を十分に果たしている

(独立的评价)

- ・会社全体の管理のあり方は、適切な技能を持った者（内部統制精通者など）によって十分評価されている
- ・会社全体の管理のあり方は、会社の諸活動全般に精通した者によって十分に評価されている
- ・管理方法を導入する際に想定した効果が十分得られているかについて、十分に理解している者が社内にいる
- ・管理のあり方をチェックする際には、チェックリストや質問表などを使用している
- ・管理のあり方を評価するのは経営者の指揮の下実施されている
- ・管理のあり方を評価する際には、検討過程を文書にしたものが存在する

(内部統制上の欠陥についての報告)

- ・会社の管理方法に弱点があることを経営者に伝達する制度が存在している
- ・会社の管理方法に弱点があるかどうかに関心を持っている
- ・苦情・トラブル・事故・誤りなどが発生したときは会社の管理方法の問題だと認識している
- ・管理の弱点は関係する者すべてに必ず報告されることになっている
- ・管理の弱点が発見されると必ず是正措置がとられている

経営者の関与

(経営者の業務の理解の程度)

- ・経営者は会社の業務の隅々にまで十分眼が届いている
- ・経営者は会社の業務のどこにリスクがあるか十分に理解している
- ・経営者は会社業務の中でどのような管理が行われているか十分に理解している
- ・業務に変更がある場合、どのようなことでも経営者に伝達されることになっている
- ・新しい業務が行われる場合には、経営者は十分に内容を理解している

(経営者の関与度合い)

- ・経営者はリスクのある業務については自ら関与することになっている
- ・経営者はリスクのある業務については十分な報告を求めることにしている
- ・リスクのある業務を認識した場合には親族を配置している
- ・リスクのある業務を認識した場合には信頼できるものを配置し任せている
- ・他人で信頼できる者は少数であり、交代は難しい

(不正・誤謬経歴)

- ・会社では過去3年以内に一度も不正は起きていない
- ・会社では過去10年以内に一度も不正は起きていない
- ・会社の業務上のミスは少ないほうである