

# 活かしてナンボの会計

## 中堅中小企業の内部統制の役割

### ■ 税理士法人 袖野会計

- ・代表社員 公認会計士・税理士 袖野守康
- ・社員 公認会計士・税理士 北爪功一

税理士法人袖野会計は、中堅・中小企業の税務会計業務のほか、経営改善、組織再編、事業承継、資金調達、会計システム導入、企業価値評価、事業再生などの支援業務を多数手掛ける。税務会計の処理代行だけでなく、企業に求められる財務戦略や経営企画の立案及び実行支援も行っている。株式会社の社外取締役・監査役、公益法人の監事等にも在任。(〒320-0806 宇都宮市中央1丁目9番11号 大銀杏ビル2階 TEL.028-651-3460 (代表) FAX.028-651-3461 URL : <http://www.sdnpcpa.or.jp> E-mail : [soumu@sdnpcpa.or.jp](mailto:soumu@sdnpcpa.or.jp))



### 1. 内部統制の本質

『世界に類を見ない少子高齢化の進展や厳しい財政状況の下で、わが国の現状や直面する政策課題を迅速かつ的確に把握し、有効な対応策を選択し、また、その効果を検証する必要性はこれまで以上に高まっている。わが国では、政府の政策立案において、統計や業務データなどが十分に活用されず、往々にしてエピソード・ベースでの政策立案が行われていると指摘されてきた。わが国の経済社会構造が急速に変化する中、限られた資源を有効に活用し、国民に信頼される行政を展開するためには、政策部門が、統計等を積極的に利用して、客観的証拠に基づく政策立案を推進する必要がある。』(本年4月に政府より公表された「統計改革推進会議中間報告」の冒頭より抜粋、筆者一部改)。

企業経営にも、あてはまることなので長くなってしまったが引用させていただいた。国も企業も、少子高齢化等の環境変化の影響は等しく受けており、政府を企業に、政策を経営計画に、行政を経営者に、それぞれ置き換えれば、まさに企業経営者が直面する課題を解決する道筋を示している。

政府においては、環境変化に対応するためには客観的な証拠に基づくエビデンス・ベースでの政策立案が重要であり、その証拠となる統計等の整備・改善の必要性を説いている。企業においても、経営計画を立案するためには、同様に客観的な証拠が必要であり、客観性を担保したデータを得るためには、有効な内部統制が必要不可欠である。

経験や勘に基づく経営を一概に否定しないが、環境が大きく変化している場合には、少なくとも自己の経営資源や財務状況等を、客観的に把握し、有効な戦略に基づいた計画を策定することが、企業の維持存続に求められる。内部統制は、第一義的には経営者が的確な経営判断をするための意思決定情報を得るために必要なのである。

外部に公表する役割を持つ財務会計は、実務上は、より詳細なデータを有する管理会計における情報に基づいて作成されており、経営者に、管理会計から事実を正確に反映した情報が提供されていれば、経営者が選択する会計方針に誤りが無い限り粉飾等の会計不祥事は生じない。以前取りあげた大手電機メーカーのT社が、経営者の対外的な影響の斟酌により、事実を反映しない決算情報を公表したように、会社法等で取り入れられた委員会制度や外部取締役等を設置したとしても、経営者に対して内部統制のコントロール機能が働かない場合があることが、内部統制の限界なのである。

### 2. 経営者の内部統制についての留意事項

内部統制の本質が経営意思決定情報の提供にあることを前提に、その整備運用方法を検討する。

内部統制の整備にあたっては、経営理念を社員教育により周知徹底し、自身の会社に適合した組織を組成するとともに、承認システムや職務分掌等が規定され権限と責任が明確な各種業務規定やマニュアルを必要最低限整備する。その結果、日常業務が整理され、会社の仕組みが構築されるので、経営者が意識しなくても内部統制が有効に機能するようなセルフコントロールが働く会社組織が出来上がることとなる。

内部統制が有効に機能する会社組織における中堅中小企業の経営者の役割は、会社業務を把握した上で、自身の会社の経営数値を常に念頭に置き、会計データなどの業務処理を定期的にレビューし検証することにより、計画とのかい離や異常事態の発生を未然に防ぐことにある。

経営者も含め会社全体として内部統制が有効に機能している会社は、迅速で正確な意思決定がなされるので、経営判断に誤りがなく維持存続が可能となるのである。