

中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン(素案) について

2009年2月10日

建設業における内部統制のあり方に関する研究会

■ ガイドライン(素案)作成に向けて検討いただきたい項目

「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の作成に向けて、第二回研究会で検討いただきたい項目につきまして以下のように考えております。

- ガイドラインの目次構成と記載内容案について
- 序部分に記載する簡易診断向けの事案について
- 内部統制チェックリストについて

1. 「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の概要(1/5)

(1) ガイドラインの副題について

事務局案を3案提示

案1: ~ 環境変化に打ち勝つ強い企業造りのために ~

案2: ~ 内部統制の構築を通じた建設業の活力向上に向けて ~

案3: ~ 建設企業の未来に向けて！内部統制の活かし方 ~

(2) ガイドラインの対象について

従業員約50人規模の建設企業を主たる対象と想定するが、それ以外の規模の企業にも参考となる内容とする

(3) 目次構成について

1. はじめに ~あなたの会社の内部統制はいかがですか？ ..導入部。簡易診断項目をもとにした現状確認
2. ガイドラインの目的 ..ガイドラインの主旨、メリット、限界など
3. 内部統制の構築の手順 ..企業への内部統制の構築についてPDCAを提示
4. 参考資料 ..内部統制チェックリスト等を掲載

1. 「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の概要(2/5)

(4)はじめについて

中小建設企業に関心を持っていただける簡易チェックリストを作成

	プロセス	種別	簡易診断事案	補足説明
1	見積	書類管理 相互チェック	急な要望を受け営業部門が見積書を変更したので、施工部門がチェックしたものと内容が食い違い、このことが契約締結後に明らかになったため赤字受注になった。	日常的な作業において、書類のチェックは着実に行われていることと思います。ただ、一度作成した文書が急に変わったときなどには、うっかりして間違いを犯してしまうことがあると考えられます。そんなことは起こらないでしょうか？
2	契約	記録管理	契約条件を決めたときにいつ誰が立ち会っていたかが不明になり、先方に「確かこのような合意であったはず」と主張したが受け入れてもらえず、苦しい条件をのむことになった。	発注者との良好な関係はきわめて重要ですから、いちいち記録を取ることによって関係がぎくしゃくすることにも注意を払わなければならないと思います。でも、言葉だけの約束では、後で内容が不明確になってしまうこともよくあることです。大切な合意の内容について記録をとる習慣はありますか？
3	施工	責任分担 相互チェック	施工の現場で、この件はあまり重要でないから現場判断でいいだらうと作業を進めた結果、設計部門に出されていた施主の条件に反してしまい、手戻りとなった。	現場の力を活かすことは企業にとってとても大切なことです。でも、現場の判断に任せすぎると、会社としては大きな問題が見落とされてしまう場合もあります。どこまでを現場に任せるか、社内の意識は合っているのでしょうか？
4	施工	組織体制 責任分担 相互チェック	資格要件を満たしているかのチェックを、本社入札担当と技術管理担当の間で、お互い先方が確認したものと誤解していたため、要件を満たさない者を主任技術者として現場に配置してしまった。	技術者の配置のような審査の厳しい事項のミスは通常起こりにくいと思います。ただし、部署と部署の間の誤解によって、作業に欠落が生じたりした結果、ミスが起こってしまうことも考えられます。複数の担当部署が関係する作業などに、チェックは行き届いているのでしょうか？
5	施工	工程管理 マニュアル化 責任分担	現場責任者がたまたまお休みのとき、他の担当者がいつもの工程管理とは違う、簡単な方法で工事を進めたため、施工不良となり、後日の点検で発見されて手戻りになった。	普段の作業のやり方なら、まず起こらない施工不良。ただ、いつも行っている責任者がいなくなったり忙しかったりした場合に、普段とは違うやり方で仕事をしてしまうことは考えられないでしょうか？そういう場合に思わぬトラブルや大きな手戻りが起こることが考えられます。そんなことは、起こらないでしょうか？

1. 「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の概要(3/5)

6	施工	元下関係 報告手順 情報共有	下請けから現場に対して、再三対応の改善申し入れがあったにもかかわらず、現場から経営者には話が上がってこなかったため対応が遅れ、下請けから発注者に通報されて指導を受けてしまった。	経営者がしっかりした意識で仕事を指示していたとしても、その指示に関する現場の状況などの情報が上がってこないければ、実際には経営者の思うように仕事できていないことも考えられ、結果として会社が思わぬトラブルに遭遇したりすることもあります。現場の情報を把握する仕組みはうまく行っているでしょうか？
7	共通	書類管理 相互チェック	設計変更が度重なった現場で、発注者への提出書類に記入ミスや数字の間違いが繰り返されてしまったため、経営者が発注者から呼び出され、譴責された。	記入ミスや数字のちょっとしたミス、これらはどこでもあることですが、忙しい時期、担当者が変わったとき、変更が多いときなどに特に増えてしまうことがあります。そんなときでもミスを減らせるように、チェックの仕組みは有効に働いているでしょうか？
8	共通	責任分担 相互チェック	経理部門の担当者がトラブルに巻き込まれ、故意に書類を書き換えて不正を行ってしまったが、非常に巧妙な改ざんをしたため、社長や経営者がなかなか気がつくことができなかった。	頼りになるしっかりした担当者にも体調が不良なときもあれば、トラブルに巻き込まれることも無いとはいえません。そんなとき、少数の人しか作業の状況がわからない状態では問題の発見が遅れて、問題が大きくなったりすることが考えられます。大事な仕事が誰か一人に任せすぎではないでしょうか？
9	共通	役割分担 記録管理	下請管理や積算担当の熟練者が急に倒れて意識不明となったことにより、担当していた仕事の状況がわからず、若手担当者では引き継ぐことができなかったため、仕事が止まってしまった。	一般に大事な仕事ほど熟練の担当者に頼ることが多いと思います。でも、そういう方々に事故や急病などが起こったとき、担当されている仕事が続けられなくなってしまうのは、企業に大きな損失をもたらす可能性があります。そんなときどうやって仕事を引き継ぐか、整理はできているでしょうか？
10	共通	経営管理 情報共有 報告ルール	現場から経営者への直接の通報を明確に認めてはいない、むしろ上司を通すように指示しているため、部署の責任者の不正や重大なミスについての情報が経営者にはなかなか伝わりにくいことがある。	経営者は常に会社のいろいろな面に気を配りますが、問題のきっかけを捉えたり原因に気がついたりすることは現場のほうが早い場合もあります。現場からの連絡や報告をうまく活用して、素早い対応ができる仕組みはできていますか？

1. 「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の概要(4/5)

(5) ガイドラインの目的について

1. 内部統制構築の必要性

- 建設産業は、我が国の経済社会の発展に必要不可欠な産業であること
- 建設産業を取り巻く経営環境は変化が激しく非常に厳しい状況になっていること
- 事件やトラブルの発生などにより適切かつ自主的な改善活動が求められていること
- 改善のツールとして内部統制があること
- 日本でも「金融商品取引法」や「会社法」において法制化されるなど、内部統制が広まっていること
- 内部統制は複雑でわかりにくい印象があるが、ガイドラインは専門的知識がなくても使えることを狙いとしている

2. 内部統制のメリット

- 社長、経営者、現場責任者の目のとどかないところでのミスや不正を抑止し減少させる
- 企業の「経営の効率化」と「社会的信頼性の向上」に効果がある
- 経営環境の激しい変化への対応力があがることの期待
- 建設産業の健全かつ良好なイメージの醸成

3. その他の記載項目

- 内部統制の限界として、共謀や経営者の不当な目標のもとでは機能しないこと
- 経営者の持つべき意識
- 代表的な統制活動の全体像を示す枠組みとしてCOSOモデルの紹介

1. 「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン」の概要(5/5)

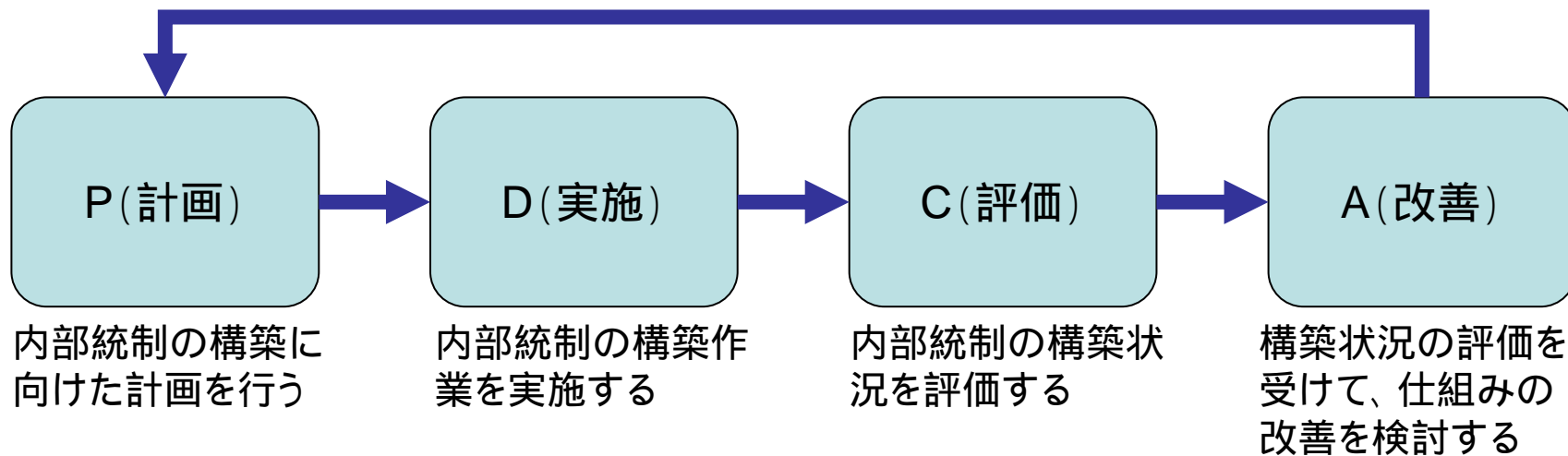
(6) 内部統制構築の全体の流れについて

現状把握

チェックリストを活用して、社内の内部統制の仕組みの状況を把握する



構築手順



2. 内部統制チェックリストの作成方針について(1/2)

内部統制チェックリストにつきまして、いくつかのコメントをもとに事務局で改善案を検討しております。

(1) 内部統制チェックリストの起案(事務局案)について

COSOフレームワーク等からブレイクダウンした統制環境をチェックするためのリストが必要とのコメントを受け、他業界における中小企業を意識した内部統制のチェックリストを参考とし、中小企業に適用できることを前提とした観点で絞り込んで、40項目からなるチェックリスト事務局案を作成しました。さらに具体的手続き例を簡略化したものを今回研究会に提示いたします。記載項目、記載内容等についてご確認いただければと思います。

事務局案の記載種別(COSOフレームワークベース)

1.統制環境
1.1. 誠実性および倫理観
1.2. 取締役会並びに監査役会又は監査委員会の有する機能
1.3. 経営者の意向および姿勢
1.4. 組織構造および慣行
1.5. 権限および職責
1.6. 人的資源
1.7. IT計画
2.リスク評価と対応
2.1.目標の設定
2.2.リスクの識別
2.3.リスクの評価
2.4.リスクへの対応
2.5.ITリスクの評価と管理
3.情報と伝達
3.1. 情報
3.2. 伝達
3.3. マネジメントの意図と指針の周知(IT)
4.モニタリング
4.1. 日常的モニタリング
4.2. 独立的评价
4.3. 評価プロセス
4.4. 内部統制上の問題についての報告

中小企業に適応するための観点

- 中小企業の組織で実現可能か？
例) 監査役、取締役会の整備のように大規模企業でなければ組織化し難い項目について対象外とした
- 中小企業におけるリソース面(人、物、金)の制約があって実施可能か？
例) 教育・研修制度の充実については対象外とした
- 財務の面に特化していないか？
例) 大会社を対象とした会社法、上場企業を対象とした金融証券取引法にのみ配慮した項目については対象外とした
- ITの施策に特化していないか？
例) IT統制を過度に意識した項目については対象外とした

2. 内部統制チェックリストの作成方針について(2/2)

(2) 内部統制チェックリストの種別の表現について

内部統制チェックリストにつきましては、COSOフレームワークの種別をもとに全体を構成しております。現在委員様より構築、改善等の活動を考えるのであれば、COSOフレームワークよりも「ガバナンス」「方針」「仕組み」「個別法令」といった種別に整理しなおすほうがいいのではないかというご提案を受けております。本件について、採用が可能か、または表現等でさらにご意見がないかご検討をいただければと思います。

(3) 内部統制チェックリストへの成熟度の適用について

事務局では、COBIT(情報システムコントロール協会とITガバナンス協会が作成したIT管理のフレームワーク)における成熟度定義を参考として提示しましたが、現在委員様より以下のような簡潔かつ具体的な成熟度定義で検討してみることのご提案を受けております。本件について、採用が可能か、または表現等でさらにご意見がないかご検討をいただければと思います。また、内部統制チェックリストへの成熟度の取り込み方針についてもご議論いただければと思います。

成熟度定義の案

- レベル1: 経営者が当該項目に取り組むべきことを認識している
- レベル2: 文書化がなされている
- レベル3: PDCAサイクルが実現している
- レベル4: 現場の実態を踏まえて、改善がなされている
- レベル5: 社会の環境変化、要請に適時に対応できている

【参考】内部統制チェックリストと簡易版COSOフレームとの突合せ (1/3)

現在策定中の内部統制チェックシートとCOSOフレームをもとに作成されている「簡易版COSOフレーム」の項目を突合せたところ、簡易版COSOの20項目は取り込まれており重要な項目の抜け漏れはないものと想定される。

	内部統制チェックシート	簡易版COSO
誠実性および倫理観	業務の遂行に関して基準となる行動基準が明確になっており、組織内に周知徹底されている。	誠実性と倫理観-健全な誠実性と倫理観、とりわけ最高経営層のそれが形成され、理解され、財務報告に係る行為の基準が設定されている。
	経営者・管理者は過度に業績または株価等に連動したストックオプション、インセンティブのある報酬体系など、過度な業績目標達成の圧力を受けていない。	-
取締役会並びに監査役会又は監査委員会の有する機能	経営者から独立した十分な知識と経験をもった取締役会が、財務報告とその内部統制に係わる監督責任を理解し実行している。	取締役会-取締役会は、財務報告およびそれに係る内部統制に関連する監督責任を理解し、遂行している。
	経営者から独立した十分な知識と経験をもった監査役会が、財務報告とその内部統制に係わる監督責任を理解し実行している。	-
経営者の意向および姿勢	経営者の哲学と業務運営に対する姿勢は、有効な財務報告に係る内部統制の実現に貢献している。	・経営者の考え方と行動様式-経営者の考え方と行動様式が、財務報告に係る有効な内部統制の達成を支援している。 ・方針及び手続き-信頼しうる財務報告に関する方針が、対応する手続きとともに設定され、全社に伝達されることで、経営者の指示が実行されている。
	経理業務は明確に規定され、周知されている。	-
組織構造および慣行	企業の組織構造が、有効な財務報告に係る内部統制を支えている。	組織構造-会社の組織構造が、財務報告に係る有効な内部統制を支えている。
	企業の組織構造が、有効な財務報告に係る内部統制を支えている。	-
権限および職責	財務報告に係る業務における各人の権限と責任が明確になっている。	権限と責任-経営者と従業員は、財務報告に係る有効な内部統制を円滑化するためにしかなるべき水準の権限と責任を割り当てられている。
人的資源	特定の職務に要求される知識と技能をもった人材を確保し、維持する。	人的資源-人的資源に関する方針と業務は、財務報告に係る有効な内部統制を円滑化するために設定され、実施されている。
	経理業務に係る能力要件が明確であり、当該要件に従った配員が行われている。	財務報告に関する能力-会社は、財務報告およびそれに係る監視機能に関して有能な人員を擁している。
IT計画	経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めている	-

【参考】内部統制チェックリストと簡易版COSOフレームとの突合せ (2/3)

(前頁の続き)

	内部統制チェックシート	簡易版COSO
目標の設定	建設業法に関する法令遵守財務報告の信頼性を保つための目標が設定している。	財務報告の目的-経営者は、信頼しうる財務報告に対するリスクを識別できるように、十分な明確さと基準を備えた財務報告目的を明示している。
リスクの識別	建設業法に関する法令遵守財務報告に係る内部統制目標の達成を阻害するリスクを把握している。	・財務報告に関するリスク-会社は、リスクを管理する方法を決定するための基礎として、財務報告目的の達成を脅かすリスクを識別し、分析している。 ・不正リスク-不正に起因する重要な虚偽表示の可能性が、財務報告目的の達成を脅かすリスクを評価する際に明示的に検討されている。
リスクの評価	識別したリスクを評価している。	-
リスクへの対応	識別し評価したリスクへの適切な対応が取られている。	・リスク評価との統合-財務報告目的の達成を脅かすリスクに対応するための措置が講じられている。 ・統制活動の選択と整備-統制活動は、財務報告目的の達成を脅かすリスクを低減させるにあたっての費用と潜在的効果を検討した上で、選択され、整備されている。
ITリスクの評価と管理	経営者は、信頼性のある建設業法に関する法令違反財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断している。	IT-ITによる統制手続は、適用可能な場合には、財務報告目的の達成を支援するために整備され、運用されている。
	ITを用いて統制活動を整備する際には、ITを利用することにより生じる新たなリスクを考慮している。	-
	経営者は、内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示している。	-
情報	適切な管理者がその職務を効果的、効率的に実行するのに十分な情報がタイムリーに報告されている。	財務報告に関する情報-関連する情報が、会社のあらゆる階層で識別され、収集され、かつ、利用され、財務報告目的の達成を支援する形式および時間枠で配信されている。
	情報システムの開発や変更は、企業戦略と関連付けられた情報システムの投資計画に基づいて実行されている。	内部統制に関する情報-内部統制の他の構成要素の機能を促進するために必要な情報は、内部統制に携わる人々が内部統制に係る各自の責任を履行できるような形式および時間枠で、識別され、収集され、利用され、かつ、配信されている。
	必要な情報システムの開発に対する経営者の支援は、十分な人的資源と資金の投入によって裏付けられている。	-

【参考】内部統制チェックリストと簡易版COSOフレームとの突合せ (3/3)

(前頁の続き)

	内部統制チェックシート	簡易版COSO
伝達	組織内に情報を効果的に伝達するための十分なコミュニケーションの手段があり、業務遂行に係る従業員の職務・使命が適切に従業員によって認識されている。	内部における情報伝達-情報伝達は、組織のあらゆる階層において、内部統制の目的、プロセスおよび個々人の責任を理解し、実行することを可能にし、支援している。
	不適切な行為の兆候もしくは不適切な行為を発見した場合にそれを相談・報告できるルートが設定されている。	外部への情報伝達-財務報告目的の達成に影響を及ぼす事項については、外部関係者に伝達されている。
マネジメントの意図と指針の周知(IT)	経営者は、ITに係る全般統制及びITに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めている。	-
日常的モニタリング	予算が作成され、予実分析が実施されている。	日常のおよび独立的評価-日常のおよび/または独立的評価により、経営者が、財務報告に係る内部統制の他の構成要素が長期にわたって継続的に機能しているかどうかを判断することができる。
独立的評価	独立部署による監視・評価機能(内部監査機能)が設置され、十分な人員が配置されている。	-
	内部監査部門に属する人員に対して適切な教育・研修が実施されている。	-
	企業倫理や法令の順守状況を監督する独立の組織がある。	-
	内部監査は適切な業務、テーマ、部門等を対象にしている。	-
	内部監査は適切な頻度で計画的かつ組織的に実施されている。	-
	内部監査は適切な頻度で計画的かつ組織的に実施されている。	-
評価プロセス	内部監査の実施結果は適切に記録され、当該記録の評価により監査の品質管理を行っている。また、監査記録は適切に保管される。	-
	社内における会社およびグループ全体としての財務報告に係る内部統制の有効性評価を行っている。	-
内部統制上の問題についての報告	内部統制評価結果の報告手順が定められている。この報告には、内部統制上の欠陥が発見された場合の報告も含まれる。	不備の報告-内部統制の不備は、識別され、是正措置を講じる責任を負う者と、必要に応じて、経営者および取締役会に、適時に伝達されている。
	報告対象には業務の担当者のみならず、適切な経営者・管理者を含めている。	-
	報告された事項に対して、適切な是正措置が取られるようになっている。	-