

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.840 2023.9.26

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年9月19日号

### 日銀短観(9月調査)予測

~大企業製造業の業況判断DIは1ポイント上昇の  
6と予想、価格転嫁の勢いや資金繰りに注目

経済・金融フラッシュ 2023年9月20日号

### 資金循環統計(23年4-6月期)

~個人金融資産は2115兆円と急増し過去  
最高を大幅更新、家計の資金不足は解消

## 経営TOPICS

統計調査資料

### 消費者物価指数(全国)

2023年(令和5年)8月分(2020年基準)

## 経営情報レポート

### 社員の育成・定着を実現させる 社員ロイヤリティ向上のポイント

## 経営データベース

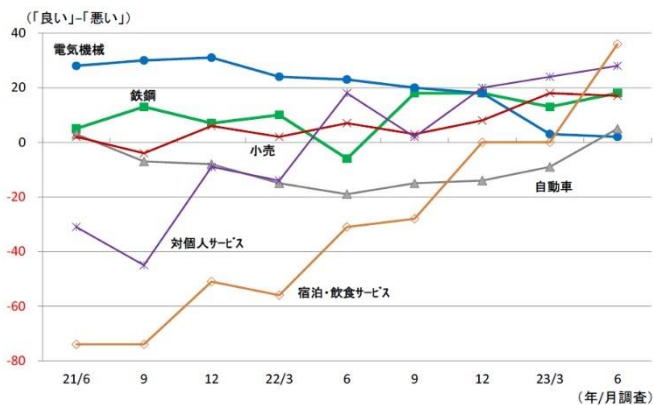
ジャンル:内部統制 > サブジャンル:日本版SOX法

### 内部統制とは 内部統制への取り組み

# 日銀短観(9月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断DIは1ポイント上昇の 6と予想、価格転嫁の勢いや資金繰りに注目

**1** 9月短観では、自動車領域での供給制約緩和や円安進行に伴う輸出採算の改善を受けて、大企業製造業の景況感が引き続き改善すると見ている。ただし、中国経済の回復の遅れや半導体市場の低迷が抑制要因となり、改善幅はごく小幅に留まると見ている。非製造業については、経済活動正常化に伴うサービス需要やインバウンド需要の回復を受けて、景況感の改善基調が維持されていると見ているが、物価上昇による消費の下押しや人手不足感が景況感の重石になり、小幅な改善に留まると見込んでいる。

## 主な業種の業況判断DI(大企業)



(注) 21年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 先行きの景況感は一貫して悪化が示されると予想。製造業では自動車の挽回生産への期待が支えになるものの、利上げに伴う欧米経済の悪化や中国経済の回復の遅れ、足元の原油高・円安進行による原材料価格の再上昇などへの警戒感がやや優勢となる可能性が高い。

非製造業では、物価上昇に伴う国内消費の腰折れや人手不足の深刻化、原材料価格の再上昇などへの警戒感が台頭し、先行きに対する慎重な見方が示されると見ている。

**3** 23年度の設備投資計画(全規模)は前年比12.9%増へとやや上方修正されると予想。例年9月調査では上方修正される傾向が強い。ただし、実態としても、収益回復を受けた投資余力の改善、経済活動の正常化継続、脱炭素・DX・省力化・サプライチェーンの再構築等に伴う投資需要を追い風として、堅調な計画が維持されていると言えるだろう。

**4** 今回の短観において、景況感や設備投資計画以外で特に注目されるのは企業による値上げの勢いを示す「販売価格判断DI」と、予想物価上昇率を示す「企業の物価見通し」だ。

物価上昇の今後の持続性を考えるうえで重要な手がかりになるだろう。

また、最近ではゼロゼロ融資の返済開始や物価高などを受けて倒産が増えてきていることから、中小企業の資金繰り状況を示す「資金繰り判断DI」に大きな変動がないかも注目される。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 資金循環統計(23年4-6月期) ～個人金融資産は2115兆円と急増し過去 最高を大幅更新、家計の資金不足は解消

ニッセイ基礎研究所

## 1 個人金融資産(23年6月末):

前年比92兆円増、前期末比59兆円増

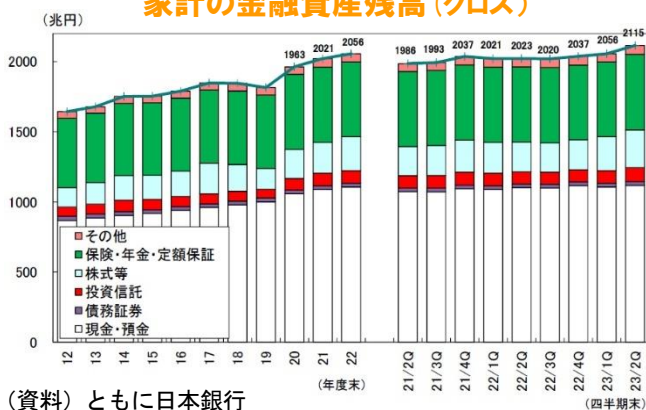
2023年6月末の個人金融資産残高は、前年比92兆円増(4.6%増)の2115兆円となった。過去最高であった3月末の水準を大きく上回り、3四半期連続で過去最高を更新した。(注1)

年間で見えた場合、資金の純流入が19兆円あったほか、株高が進んだ影響などにより時価変動(注2)の影響がプラス73兆円(うち国内株式等がプラス57兆円、投資信託がプラス9兆円)に達し、個人金融資産残高を大きく押し上げた。

(注1) 今回、2022年4～6月期以降の一部計数が遡及改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

### 家計の金融資産残高(グロス)



## 2 家計の資金流入の詳細:リスク性資産への投資は着実に継続も、利益確定売りも発生

4-6月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、例年同様、季節要因(賞与の有無等)によって現預金が純流入(積み増し)となったが、流入の

規模は11.7兆円と前年同期(14.1兆円)を下回り、近年の同時期の中では小規模となった。賃上げを上回る物価上昇の進行が抑制要因になったと考えられる。

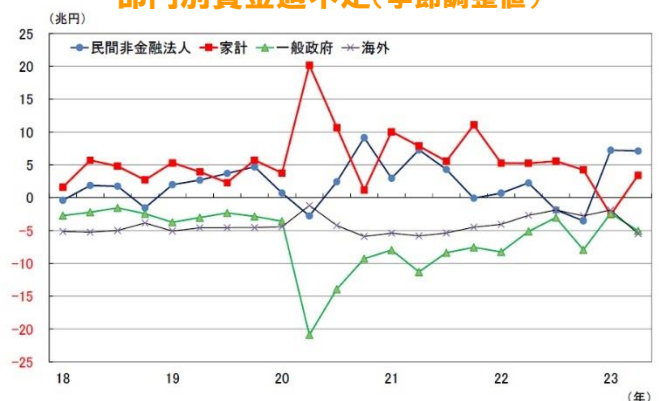
## 3 その他注目点:家計の資金不足が解消、日銀の国債保有割合は若干低下

4-6月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、まず、1-3月期に資金不足に陥っていた家計部門が3.4兆円の資金余剰に転じた点が目立つ。

賃上げが徐々に反映される一方で、4-6月期の実質消費が減少したことが資金不足の解消に繋がったと考えられる。

ただし、引き続き物価上昇が抑制要因になったとみられ、資金余剰額は近年のなかでは小規模に留まる。一方、1-3月期に大幅な資金余剰となっていた民間非金融法人は4-6月期も7.1兆円の資金余剰と大幅な余剰が継続した。

### 部門別資金過不足(季節調整値)



経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

経営 TOPICS  
統計調査資料  
抜粋

# 消費者物価指数(全国)

## 2023年(令和5年)8月分(2020年基準)

総務省 2023年9月22日公表

### 2023年(令和5年8月分) 概況

#### (1) 総合指数は2020年を100として105.9

前年同月比は3.2%の上昇 前月比(季節調整値)は0.2%の上昇

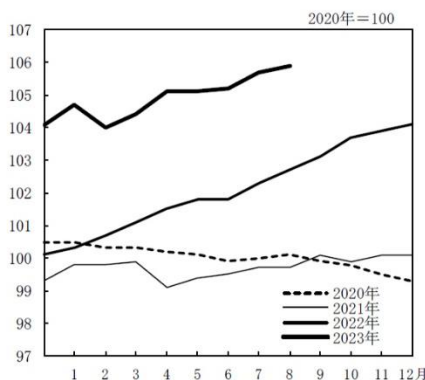
#### (2) 生鮮食品を除く総合指数は105.7

前年同月比は3.1%の上昇 前月比(季節調整値)は0.3%の上昇

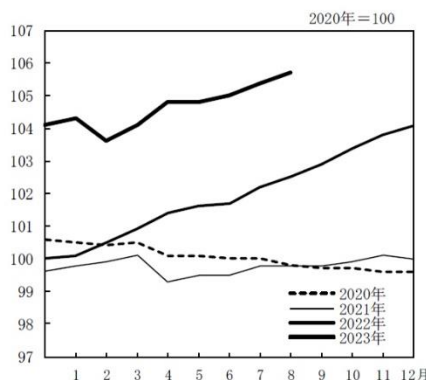
#### (3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は105.2

前年同月比は4.3%の上昇 前月比(季節調整値)は0.3%の上昇

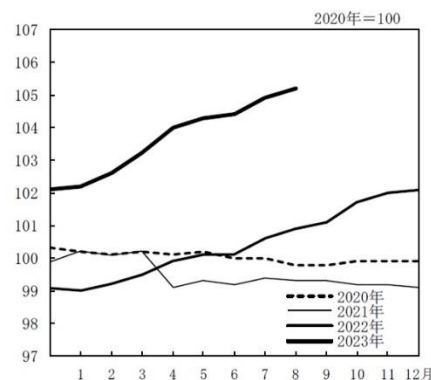
総合指数の動き



生鮮食品を除く  
総合指数の動き



生鮮食品及びエネルギー  
を除く総合指数の動き



#### 総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の指数及び前年同月比

2020年=100

原数値		2022年					2023年							
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
総 合	指 数	102.7	103.1	103.7	103.9	104.1	104.7	104.0	104.4	105.1	105.1	105.2	105.7	105.9
	前年同月比 (%)	3.0	3.0	3.7	3.8	4.0	4.3	3.3	3.2	3.5	3.2	3.3	3.3	3.2
生 鮮 食 品 を 除 く 総 合	指 数	102.5	102.9	103.4	103.8	104.1	104.3	103.6	104.1	104.8	104.8	105.0	105.4	105.7
	前年同月比 (%)	2.8	3.0	3.6	3.7	4.0	4.2	3.1	3.1	3.4	3.2	3.3	3.1	3.1
生 鮮 食 品 及 び エ ネ ル ギ ー を 除 く 総 合	指 数	100.9	101.1	101.7	102.0	102.1	102.2	102.6	103.2	104.0	104.3	104.4	104.9	105.2
	前年同月比 (%)	1.6	1.8	2.5	2.8	3.0	3.2	3.5	3.8	4.1	4.3	4.2	4.3	4.3

総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の前月比(季節調整値)

		2022年					2023年							
季節調整値		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
総合	前月比(%)	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	-0.6	0.3	0.6	0.0	0.2	0.4	0.2
生鮮食品を除く総合	前月比(%)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	-0.7	0.3	0.5	0.0	0.4	0.3	0.3
生鮮食品及びエネルギーを除く総合	前月比(%)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.4	0.4	0.5	0.5	0.3	0.2	0.4	0.3

(注) 季節調整値は、毎年12月結果公表時に、過去に遡って改定している。

前年同月との比較(10大費目)

10大費目指数、前年同月比及び寄与度

2020年=100

原数値	総合	生鮮食品		食料	生鮮食品を除く食料	住居	光熱水	家事用品	被服及び履物	保健医療	交通	教育	娯楽	雑費	
		を除く総合	及びエネルギーを除く総合												
指数	105.9	105.7	105.2	113.5	112.1	113.8	102.4	103.4	114.4	104.0	101.4	97.4	102.4	110.1	104.1
前年同月比(%)	(3.3)	(3.1)	(4.3)	(8.8)	(6.5)	(9.2)	(1.1)	(-9.6)	(8.4)	(4.1)	(2.2)	(2.2)	(1.3)	(4.8)	(1.2)
寄与度		(3.01)	(3.75)	(2.34)	(0.26)	(2.08)	(0.24)	(-0.76)	(0.34)	(0.14)	(0.10)	(0.31)	(0.04)	(0.44)	(0.08)
寄与度差		2.95	3.79	2.30	0.22	2.08	0.24	-0.98	0.28	0.15	0.11	0.45	0.04	0.47	0.10
		-0.06	0.03	-0.04	-0.05	0.00	0.00	-0.22	-0.05	0.01	0.01	0.15	0.00	0.03	0.02

(注) ( )は、前月の前年同月比及び寄与度。各寄与度は、総合指数の前年同月比に対するものである。

前月との比較(10大費目)

10大費目の前月比及び寄与度

原数値	総合	生鮮食品		食料	生鮮食品を除く食料	住居	光熱水	家事用品	被服及び履物	保健医療	交通	教育	娯楽	雑費	
		を除く総合	及びエネルギーを除く総合												
前月比(%)	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3	0.4	0.0	-2.3	-0.8	-0.8	0.1	1.0	0.0	1.8	0.6
寄与度		0.24	0.29	0.11	0.01	0.09	0.01	-0.16	-0.03	-0.03	0.01	0.14	0.00	0.17	0.03

(注) 各寄与度は、総合指数の前月比に対するものである。

◇ラスパイレス連鎖基準方式による指数(参考指数)の前年同月比

		2022年					2023年							
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
総合	前年同月比(%)	2.9	2.9	3.7	3.8	4.0	4.3	3.4	3.4	3.7	3.5	3.5	3.6	3.6
生鮮食品を除く総合	前年同月比(%)	2.7	3.0	3.5	3.7	4.0	4.2	3.3	3.3	3.6	3.4	3.5	3.5	3.6
生鮮食品及びエネルギーを除く総合	前年同月比(%)	1.5	1.8	2.6	2.9	3.1	3.3	3.6	3.9	4.3	4.4	4.3	4.6	4.7

## 総合指数の前年同月比の変動に寄与した項目

### ■総合の前年同月比の上昇幅は0.1ポイント縮小(7月 3.3% → 8月 3.2%)

- ・生鮮食品により総合の上昇幅が0.05ポイント縮小

### ■生鮮食品を除く総合の前年同月比の上昇幅は変わらず。(7月 3.1% → 8月 3.1%)

- ・ガソリンの上昇幅が拡大したものの、電気代、都市ガス代の下落幅が拡大し、エネルギーにより総合の上昇幅が0.10ポイント縮小
- ・家庭用耐久財により総合の上昇幅が0.04ポイント縮小
- ・宿泊料により総合の上昇幅が0.04ポイント拡大

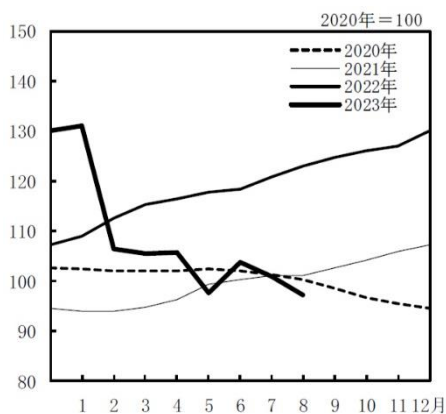
### エネルギー構成品目の前年同月比及び寄与度

	万分比 ウェイト	2023年7月		2023年8月			
		前年同月比(%)	寄与度	前月比(%)	前年同月比(%)	寄与度	寄与度差
エネルギー	712	-8.7	-0.74	-0.6	-9.8	-0.84	-0.10
電気代	341	-16.6	-0.67	-3.5	-20.9	-0.85*	-0.19
都市ガス代	94	-9.0	-0.10	-4.7	-13.9	-0.16*	-0.06
プロパンガス	57	1.3	0.01	-2.4	-1.6	-0.01	-0.02
灯油	38	-1.4	-0.01	3.8	3.2	0.02	0.02
ガソリン	182	1.1	0.02	5.0	7.5	0.16	0.14

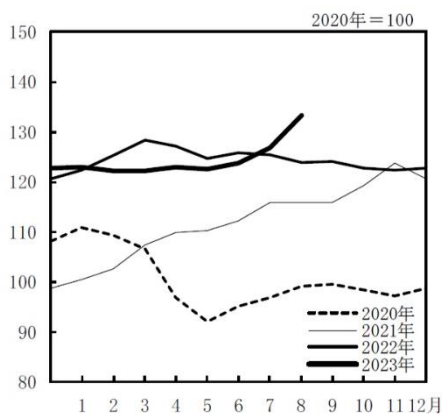
### 他の主な項目の前年同月比及び寄与度

	万分比 ウェイト	2023年7月		2023年8月			
		前年同月比(%)	寄与度	前月比(%)	前年同月比(%)	寄与度	寄与度差
生鮮食品を除く食料	2230	9.2	2.08	0.4	9.2	2.08	0.00
家庭用耐久財	132	6.0	0.09	-2.0	3.0	0.04	-0.04
教養娯楽用耐久財	77	2.4	0.02	-0.4	0.9	0.01	-0.01
宿泊料	81	15.1	0.15	10.9	18.1	0.19	0.04

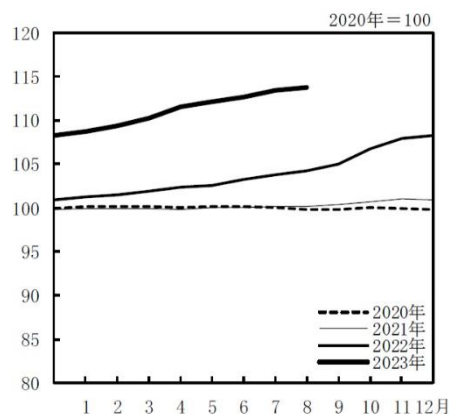
#### 電気代指数の動き



#### ガソリン指数の動き



#### 生鮮食品を除く食料指数の動き



消費者物価指数(全国)2023年(令和5年)8月分(2020年基準)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

社員の育成・定着を実現させる

# 社員ロイヤリティ 向上のポイント

1. 社員ロイヤリティが企業にもたらす影響
2. 社員の本音を掴む測定手法
3. 社員ロイヤリティを向上させる施策
4. 社員のモチベーション向上につなげた企業事例



## ■参考資料

「エンゲージメント カンパニー」(広瀬 元義著、㈱アックスコンサルティング) 「ワークエンゲージメントの実践法則」(柴田 郁夫著、大学教育出版) 「会社を変える最強のモチベーション戦略 表彰制度」(太田 肇著、東洋経済) 「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」(経済産業省)  
Emotion Tech ホームページ 月間総務オンライン

# 1

## 企業経営情報レポート

# 社員ロイヤリティが企業にもたらす影響

中小企業は、人材確保が難しくなっている中で、社員の定着を図ることが課題となっています。定着につながるキーワードとして「ロイヤリティ」が重要視されてきていますが、「ロイヤリティ」とは、忠誠や忠義などと訳され、その意味では、日本の企業においてロイヤリティのある社員は少ないといわれています。人材不足が課題となっている中小企業にとって、社員の定着につなげるためにもロイヤリティのある社員の育成を図ることが重要です。

本レポートでは、社員のロイヤリティを高めるためのポイントについて解説します。

### ■ 社員ロイヤリティとは

#### (1) 中小企業への浸透度が低い社員ロイヤリティ

労働人口の減少を背景に、日本においては「労働生産性」の向上が喫緊の課題となっています。

こうした中、政府が推進する働き方改革への対応が本格化していますが、労働時間の削減といった業務効率に偏りがちの面が見られます。

「働き方改革」の目指すところが、競争力を失わない企業経営を目指すこととすれば、限られた経営資源でいかに最大の効果を創出するかという点も、見落としてはなりません。

中小企業においては、「人」が最も重要な経営資源となっていますので、いかに人を育て上げていくのかが問われています。そこで昨今注目が集まっているのが「社員ロイヤリティ」です。

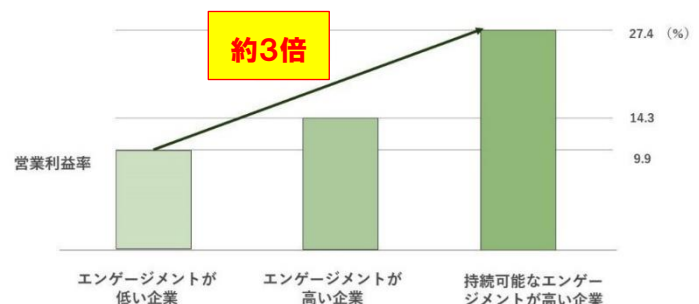
しかし、中小企業で社員ロイヤリティの向上を経営の重点課題に掲げ、具体的な取り組みを行っている経営者はまだ少ないといわれています。その主な原因は、社員ロイヤリティの向上がどの程度経営に影響するのか定量的な分析が不足していることが考えられます。

#### (2) 社員ロイヤリティ向上につながるエンゲージメント

ロイヤリティは、社員が会社への忠誠心を持っている状態を指すのに対して、エンゲージメントとは、社員が会社に対して抱く思い入れのことを指します。ロイヤリティは会社への愛情にもつながるため、エンゲージメントの高さにも連動します。米国の大手コンサルティングファームであるウィリス・タワーズワトソン社が過去に行った調査では、このエンゲージメントと営業利益率、労働生産性には正の相関関係があることがわかっています。

その調査では、「エンゲージメントが低い会社」に比べ、「エンゲージメントが高い会社」では1年後の業績が約1.4倍、「持続可能なエンゲージメントが高い会社」では約3倍という明確な違いが出ています。

#### ■ 「持続可能なエンゲージメント」がもたらす企業業績への効果



出典：ウィリス・タワーズワトソン社に基づく調査結果を加工



# 2

## 社員の本音を掴む測定手法

### ■ 従業員による自社の推奨度を測定する「eNPS<sup>SM</sup>」

#### (1) 従業員の推奨度を測定する「eNPS<sup>SM</sup>」とは

eNPS<sup>SM</sup>とは、Employee Net Promoter Score の略で、従業員のロイヤリティを可視化する指標です。この指標は、米国の大手コンサルティング会社であるベイン・アンド・カンパニーのF・ライクヘルド氏が提唱した、顧客ロイヤリティを可視化する指標であるNPS®（Net Promoter Score）をアップルが店舗で働く従業員のロイヤリティマネジメントに活用し始めたところから普及したものです。

eNPS<sup>SM</sup>は、仕事へのやりがい、自社への愛着、業務やコミュニケーションに対する満足度など、従業員の意識を定量的に把握でき、次の改善アクションプランを明確にできるといったメリットがあげられます。一般的に、eNPS<sup>SM</sup>が高い企業ほど社員ロイヤリティが高く、業績や生産性も高くなる傾向があります。

北欧のあるリテール銀行の例では、eNPS<sup>SM</sup>が上位25%の指標の支店は下位25%の支店に比べて、顧客満足度が2.5倍ほど高いことがわかっており、eNPS<sup>SM</sup>が高い支店では従業員がより質のいいサービスを顧客に提供できていることが伺えます。また、オランダの介護施設における調査では、eNPS<sup>SM</sup>が高いほど離職意思が低くなる傾向が確認されています。

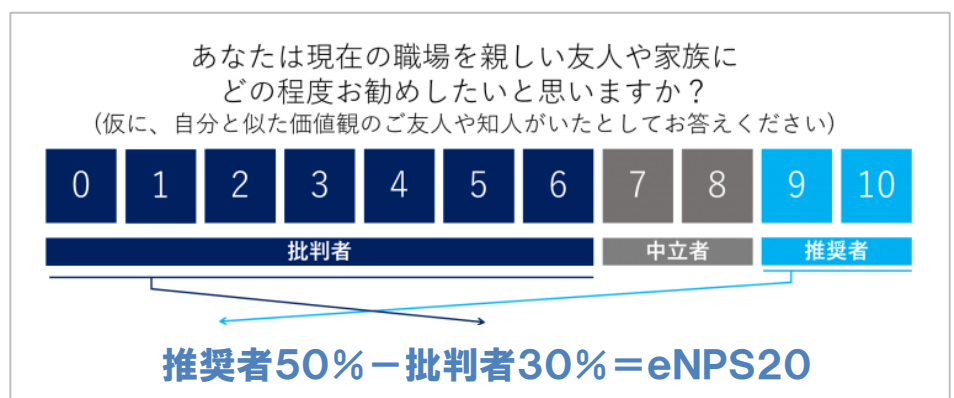
#### (2) 「eNPS<sup>SM</sup>」の計算方法

eNPS<sup>SM</sup>を算出するためには、「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や家族に勧めたいと思いますか？」と質問し、0～10点で評価してもらいます。

その中で0～6点を付けた人を「批判者」、7～8点を付けた人を「中立者」、9～10点を付けた人を「推奨者」と分類します。

eNPS<sup>SM</sup>は「推奨者」の割合（仮に50%）から「批判者」の割合（仮に30%）を引いた数値（50%-30%=20%）となります。つまり、推奨者が増えるほど、また批判者が減るほど数値が高くなるように設計されています。

点数区分	結果
0～6点	批判者
7～8点	中立者
9～10点	推奨者



出典：Emotion Tech ホームページより引用

# 3

## 社員ロイヤリティを向上させる施策

### ■ ロイヤリティを高める6つの施策

#### (1) 自分の考えをしっかりと述べる機会を創る

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の考えを持って仕事に取り組んでいます。例えば、会議で積極的に意見を述べたり、トラブルに対しても自発的に動き、解決を図ろうとします。

ポイントは、全社員の意見を述べる機会を積極的に設けることです。

#### (2) 社員一人ひとりの役割を明確にする

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の目標や役割を理解して仕事しています。そのような社員は作業効率も高く、さらに周囲からの信頼も厚いことが多いです。

ポイントは、社員一人ひとりの経験、スキルに応じた達成目標や役割を明示することです。

#### (3) 問題意識を醸成させて、全社レベルで問題解決に取り組む

ロイヤリティの高い社員は、常に仕事にやりがいを持って取り組んでいます。さらに自分の仕事に全力で取り組むことに満足しているというだけでなく、常に問題意識を持ち、その解決に向けて積極的に取り組むことができます。ポイントは、社員の問題意識を醸成するために、改善課題を全員から抽出してもらい、全員で改善活動に取り組むことです。

#### (4) 適正な人事評価の実施

人事評価制度は、社員のロイヤリティを高めるために重要です。どの社員も、自分は会社から認められているか、評価されているのかなどの承認欲求を持っており、その欲求を満たすことがロイヤリティの向上につながります。

そのために、社員に期待する成果や行動を評価基準として明確に示し、評価結果をフィードバックすることが必要です。注意しなければならないのは、評価基準や評価結果の報酬への反映方法が曖昧だと不満の原因になります。公正な評価に基づく適正処遇の実現は重要です。

#### (5) 定期的なミーティングの実施

人事評価を実施している企業では、評価結果のフィードバック面談を行っているケースが多いですが、この面談は年に1～2回程度に限られ、話す内容も評価結果に関する内容になることが多く、コミュニケーションの機会が不足しているといえます。社内コミュニケーションを深め、ロイヤリティを向上させるためには1on1ミーティングが有効です。

#### (6) 社内コミュニケーションの改善

社内コミュニケーションが不足している職場では、仕事に関する情報共有ができずにミスやトラブル発生につながりやすく、社員は仕事へのやりがいを喪失してしまう恐れがあります。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 社員のモチベーション向上につなげた企業事例

### ■ 社員コミュニケーションとモチベーション向上につなげた事例

#### 企業概要

企業名	株式会社 世古工務店
資本金	5,100万円
従業員	グループ計40人
事業概要	建設業、製造業
所在地	三重県鈴鹿市

#### (1) 取り組みのきっかけ

業界の恒常的な問題である技能工（大工職等）の高齢化は、同社でも避けて通れない状況になっており、対応に迫られていました。また、残業と休日出勤が慢性的になっており、社員にとっては心身面で大きな負担となっていました。

#### (2) 具体的な取り組み

人材確保が重要課題となっており、新卒技能工を獲得するため、「お仕事見学会」「インターンシップ」を実施。伝統的な工具と現在の工具の違い等、学生目線でわかり易い研修を行っていました。

また、社員の主体性を伸ばすべく、「組織活性化プロジェクト」を立ち上げ、メンバーに研修旅行の行き先や会社イベントを一任し、部署を超えた社内コミュニケーションが向上する機会をつくりました。

さらに、社員のモチベーション向上につながる取り組みとして、就業規則には「グッド〇〇制度」を明記し、表彰や手当を支給する制度を導入しています。

#### ■ 取り組みの成果

- 「お仕事見学会」や「インターンシップ」を通じた新卒者への魅力発信により、新卒の技能工の採用に成功。
- 長時間労働、休日出勤などの業界の慣習を打破するために、インタラクティブホワイトボードを導入し、社内のコミュニケーションを活発化し業務効率化が実現。
- 就業規則に「グッド〇〇制度」を明記し、チャレンジ精神を醸成することで、社員のモチベーションが向上し、顧客増加につながった。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:日本版SOX法

# 内部統制とは

内部統制とはどのような目的で構成されているのでしょうか。

## 1. 内部統制とは

内部統制とは、簡単にいうと「目標・目的」のために「組織内作られた仕組み」のことをいいます。企業における内部統制は、健全な企業経営や慎重な業務を遂行するために各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいた管理・監視・保障を行うために企業内部に構築される仕組みです。

## 2. 内部統制の目的とは

内部統制基準では、内部統制を次のように構成しています。

### 【内部統制基準における内部統制の構成】

内部統制とは、基本的に、4つの目的の達成のために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスと6つの基本的要素から構成されます。

### 【内部統制の4つの目的】

- 業務の有効性と効率性
- 財務報告の信頼性
- 法令等の遵守
- 資産の保全

### 【内部統制の6つの基本的要素】

- 統制環境
- リスクの評価と対応
- 統制活動
- 情報の伝達
- モニタリング（監視活動）
- ITへの対応

会社法及び金融商品取引法の成立により、内部統制の重要性が今までになく高まっていますが、自社の内部統制が有効（＝善し悪し）かどうか判断するには、明確な判断基準があると便利です。

しかし具体的に内部統制をどのように整備、運用していくかは、個々の企業の置かれた環境や事業の特性、規模等によって異なるので、あるべき姿を一律に示すことはできません。

そのための内部統制とは、健全な企業経営や慎重な業務遂行を支えるために、下記に挙げる事項をまとめたものです。

### 【内部統制の基準】

- 企業の構成員が目指すべき目標
- 社内に構築すべき要素をいずれの企業においても適用できるように表現したもの  
（経営理念・社風・経営方針、経理規程や業務マニュアルなどの各種規程、職務分担、情報伝達システム、内部監査制度等々）

これらは内部統制の有効性を判断するにあたって、共通の枠組み（物差し）・基準を提供するものであるといえます。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:日本版SOX法

# 内部統制への取り組み

内部統制への企業の取り組みは、  
どのように行えばよいのでしょうか。

内部統制基準では、内部統制は「組織内のすべての者によって遂行される」と規定しています。

内部統制に対して最終的な責任を有するのは経営者ですが、組織内のすべての者（経営者、取締役会、監査役会、業務担当取締役、内部監査部門、管理者、担当者）がそれぞれの職位・立場に応じて、有効な内部統制の整備と運用に一定の役割を担っています。

1. 経営者の役割	内部統制は、健全な企業経営及び慎重な業務遂行を目指して経営者が社内に構築する仕組みであり、その最終的な構築責任は経営者に帰属します。仮に、内部統制の不備により重大な不祥事が生じた場合には、直接、経営者が関与していなくとも、不備な内部統制を放置していた責任を負わされることとなります。
2. 取締役会の役割	取締役会は、業務執行の意思決定機関として、内部統制の構築に係る基本方針を決定します。経営者はその基本方針のもと、実際に内部統制を企業組織全体に構築する責任を負います。
3. 監査役または監査委員会の役割	監査役または監査委員会は、取締役（執行役）の職務の執行に対する監査の一環として、独立した立場で内部統制の有効性を評価・検証する役割を有しています。監査役監査基準では、内部統制システムの整備および運用状況の監査に係る監査役の役割を規定しています。
4. 内部監査部門の役割	大企業では、業務執行部門から独立した部署として、内部監査部門を設置している場合があります。内部監査部門は、他の部署から独立した公平な立場で、業務に無駄はないか、法令や社内ルールを遵守しているか、適時・適切に財務情報が作成され報告されているか、会社財産は適切に管理されているか等の視点から各部署の業務内容を検討し、見直しすべき点があれば改善を提言する役割を担っています。
5. 管理者の役割	業務担当取締役や部長・課長等の管理者は、自分が所轄する部署や業務のなかで、経営者から与えられた役割を適切に果たすために、内部統制を有効に構築・整備・運用する責任をもちます。内部統制構築に向けての実質的な取り組みは、経営者による舵取りのもとで、これら管理者レベルにおいて行われます。
6. 担当者の役割	担当者は、定められた諸手続きや方針（業務マニュアル等の各種規程など）を遵守し、日々の業務活動を遂行することが求められます。自己の業務に係る内部統制手続きや方針については、なぜ、そのような方針や手続きが必要とされるのか、その理由を十分に把握・理解することが求められます。
7. PDCAサイクル	経営者層、管理者層、担当者層それぞれにおいて、計画、実行、検証、改善の活動を行ういわゆるPDCAサイクルは、それぞれ内部統制の基本要素である「リスクの評価と対応」＝計画、「統制活動」＝実行、「モニタリング」＝検証及び改善、に対応します。企業の構成員が各自の職位に応じて、リスク評価に基づく適切な対処法を考えて、実行し、その有効性の検証及び改善作業を繰り返し継続して行うことにより、内部統制の有効性を高めていくことが可能になります。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 840

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。