

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.759 2022.2.1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年1月28日号

中国経済の現状と22年の注目点

～全人代、不動産規制、ゼロコロナ政策に注目!

経済・金融フラッシュ 2022年1月26日号

IMF世界経済見通し

～米中の見通し引き下げで回復ペース鈍化

経営TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

(2021年12月実績、2022年1月見通し)

経営情報レポート

業績回復に向け難局を乗り切る! コロナ禍における中小企業の対応策

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

内部統制の定義 内部統制が定める文書化方法

中国経済の現状と22年の注目点 ～全人代、不動産規制、ゼロコロナ政策に注目！

ニッセイ基礎研究所

1 中国経済はコロナショックから持ち直したあと停滞している。世界に先駆けてコロナショックから回復した中国経済だが、コロナ対策で緩んだ財政金融を引き締めると減速し始め、21年10-12月期の成長率は実質で前年同期比4.0%増と3四半期連続で減速した。また、国際的な資源エネルギー高を背景にしたインフレが経済成長を蝕み始めている。

中国の国内総生産（GDP）



(資料) CEIC(出所は中国国家统计局)のデータを元に筆者作成

2 21年の実質成長率（8.1%）に対する寄与度を見ると、最終消費は前年にコロナショックでマイナス寄与に落ち込んだ反動で5.3ポイントと最大のプラス寄与となった。総資本形成（≒投資）はコロナ対策の縮小を背景に1.1ポイントのプラス寄与に低下した。また、純輸出は引き続きパンデミックが追い風となり1.7ポイントとプラス寄与が増えた。

3 22年の注目点としては、第一に全人代で示される経済運営方針が挙げられる。

①「5.5%前後」とも「5%以上」とも言われる成長率目標、②財政政策に関しては党大会を控える22年を景気重視スタンスで臨むのか、それとも長期的視点で持続可能性を高めるのか、③金融政策に関しては政策金利を引き下げ始めた今回、どんな方針を示すのかも注目される。

4 第二に挙げる注目点は厳しい不動産規制の行方である。もともとの景気悪化を食い止める上では、政策金利の引き下げを継続するとともに不動産規制を緩和するのが有効だろうが、そうすれば住宅バブルの膨張を許すことになるため、中国政府にとっては難しい判断となる。

5 第三に挙げる注目点は“ゼロコロナ”政策の行方である。中国では“ウィズコロナ”に転換する前提条件が整いつつあり、北京冬季パラリンピックが終了し、世界保健機関（WHO）がエンデミックへと認識を変更すれば、中国も“ウィズコロナ”政策に転換する可能性がある。

米ユーラシア・グループが22年の世界10大リスクの筆頭に挙げるなど、中国の“ゼロコロナ”政策は世界を脅かすリスクなだけに、実現すればポジティブ・サプライズとなるだろう。

「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。

IMF世界経済見通し ～米中の見通し引き下げで回復ペース鈍化

ニッセイ基礎研究所

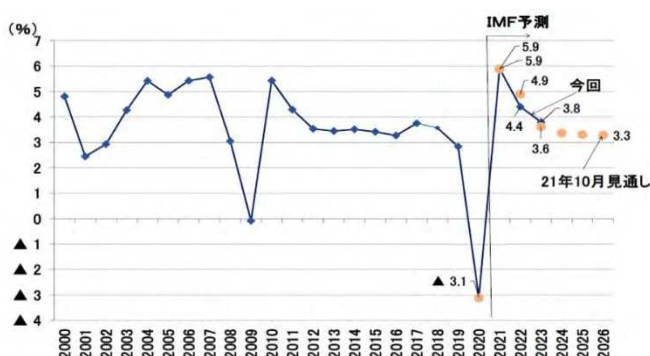
1 内容の概要：22年は下方修正、 23年はやや上方修正

1月25日、国際通貨基金（IMF）は世界経済見通し（WEO；World Economic Outlook）の改訂版を公表し、内容は以下の通りとなった。

【世界の実質GDP伸び率】

- 2021年は前年比5.9%となる見込みで、21年10月時点の見通し（同5.9%）から変更なし
- 2022年は前年比4.4%となる見通しで、21年10月時点の見通し（同4.9%）から下方修正
- 2023年は前年比3.8%となる見通しで、21年10月時点の見通し（同3.6%）から上方修正

世界の実質GDP伸び率



(資料) IMF

(年次)

2 内容の詳細：米国と中国の見通し 引き下げが、下方修正の主因

IMFは、今回の見通しを「感染件数の増加、景気回復の停滞、そしてインフレ率の上昇（Rising Caseloads, A Disrupted Recovery, and Higher Inflation）」と題して作成した。

なお当初は1月19日に公表予定であったが、新型コロナウイルス（オミクロン株のまん延）の最新情勢を反映させるために、公表日を25日に変更していた。世界経済成長率は、22年の成長率が下方修正（4.9→4.4%）され、23年が上方修正（3.6→3.8%）された。ただし、23年の上方修正はほぼ反動増であり、22年の下方修正幅と比較すると反発力は物足りない。また、下方修正は米国と中国の成長率見通しの引き下げが主因となっている。

なお、IMFは見通しにおけるコロナ禍の前提として、22年末までに大部分の国でワクチン接種が進み、治療が受けられるようになり、かつこれらの取り組みがオミクロン株やその他の変異株にも有効で、健康障害（重症化、入院、死亡）も22年末までにほとんどの国で低水準となる、ことを挙げている（21年10月の前提とほぼ同じ）。

なお、米国の金融政策として、22年3月に資産購入の停止、22年と23年にそれぞれ3回ずつの利上げを織り込んでいく。成長率見通しを地域別に見ると、22年は先進国（4.5→3.9%）と新興国・途上国（5.1→4.8%）の双方で下方修正された。

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。

全国小企業月次動向調査 (2021年12月実績、2022年1月見通し)

日本政策金融公庫 2022年1月25日公表

結果の概況

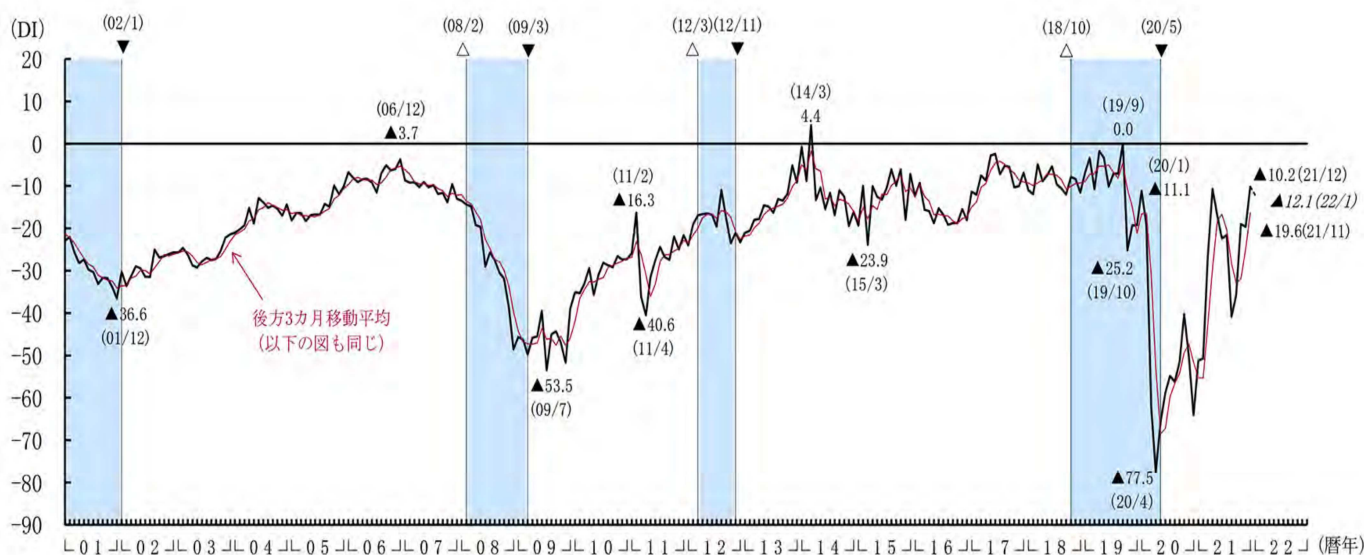
【概況】小企業の売上DI（12月実績）は、マイナス幅が縮小

1 売上

- 12月の売上DIは、11月からマイナス幅が9.4ポイント縮小し、**▲10.2**となった。1月はマイナス幅が拡大し、**▲12.1**となる見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲1.4→▲13.7)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲21.7→▲8.1)ではマイナス幅が縮小した。1月は、製造業では**▲7.4**とマイナス幅が縮小する一方、非製造業では**▲13.0**とマイナス幅が拡大する見通しとなっている。
- 非製造業では、飲食店とサービス業、建設業で上昇している。1月は、卸売業と飲食店、サービス業で低下する見通しとなっている。

売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

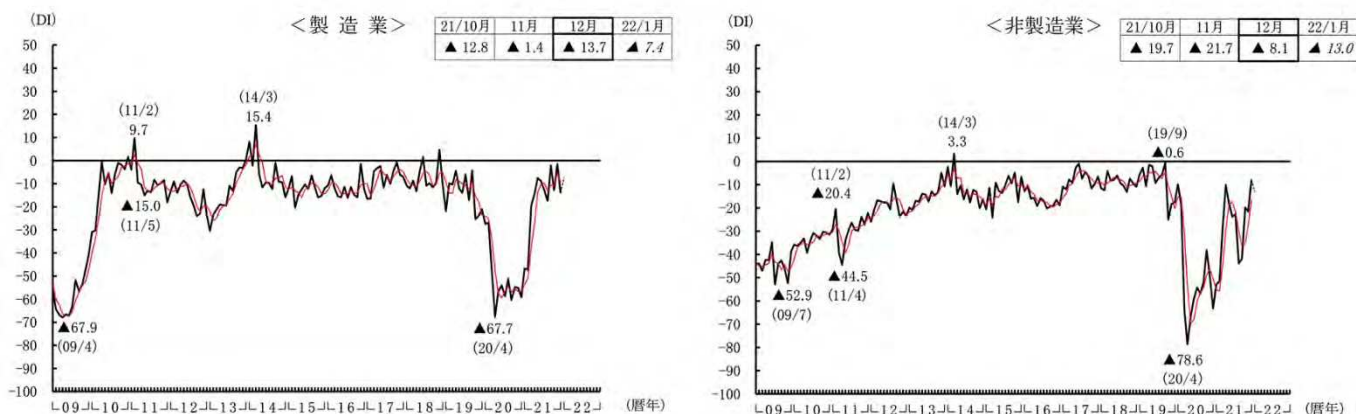
	2020 12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022 1月
実績	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	▲17.0	▲22.4	▲21.6	▲40.9	▲36.0	▲19.0	▲19.6	▲10.2	-
見通し	▲59.5	▲56.7	▲53.6	▲41.9	▲16.5	▲7.6	▲21.9	▲28.4	▲30.9	▲42.0	▲23.9	▲11.4	▲17.3	▲12.1



(注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合

2 ーは実績、...は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

業種別売上DIの推移（季節調整値）



	2020年	8月	9月	10月	11月	12月	2021年	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022年	
	7月						1月												1月	
製造業	▲58.7	▲51.2	▲60.2	▲54.8	▲55.1	▲59.2	▲46.8	▲47.2	▲19.5	▲14.4	▲7.6	▲8.9	▲12.7	▲17.4	▲2.1	▲12.8	▲1.4	▲13.7	▲7.4	製造業
金属・機械	▲62.2	▲60.5	▲64.2	▲60.5	▲63.0	▲64.0	▲46.9	▲50.0	▲21.0	▲6.6	▲12.2	▲4.4	7.1	0.1	11.6	▲2.5	13.7	1.7	3.2	金属・機械
その他製造	▲53.0	▲47.1	▲58.3	▲52.9	▲52.5	▲53.8	▲43.8	▲45.7	▲19.6	▲13.7	▲4.2	▲11.2	▲27.2	▲37.1	▲15.8	▲25.1	▲19.0	▲26.0	▲15.6	その他製造
非製造業	▲54.2	▲56.8	▲51.8	▲38.1	▲49.5	▲63.3	▲52.9	▲51.5	▲27.7	▲10.1	▲18.0	▲23.9	▲22.6	▲43.9	▲41.9	▲19.7	▲21.7	▲8.1	▲13.0	非製造業
①卸売業	▲46.8	▲49.4	▲44.2	▲37.4	▲42.1	▲38.9	▲46.0	▲45.0	▲17.5	▲23.3	▲13.1	▲12.5	▲17.1	▲38.3	▲29.3	▲29.7	▲7.7	▲11.8	▲14.8	①卸売業
織・衣・食	▲52.8	▲61.8	▲56.0	▲50.1	▲55.5	▲60.3	▲58.1	▲62.1	▲22.2	▲19.2	▲24.0	▲43.7	▲28.0	▲56.2	▲45.4	▲36.2	▲6.2	▲12.0	▲3.9	織・衣・食
機械・建材	▲42.0	▲40.6	▲36.8	▲26.3	▲31.2	▲24.5	▲38.8	▲35.6	▲9.4	▲27.7	▲6.6	6.0	▲8.9	▲25.7	▲19.1	▲22.4	▲7.1	▲11.9	▲20.0	機械・建材
②小売業	▲49.9	▲44.4	▲46.5	▲38.4	▲42.9	▲55.0	▲43.6	▲40.9	▲20.3	▲12.6	▲14.9	▲19.3	▲17.5	▲46.9	▲33.9	▲23.2	▲14.0	▲18.6	▲14.5	②小売業
耐久消費財	▲51.0	▲37.3	▲37.8	▲28.2	▲22.0	▲21.4	▲19.7	▲11.3	▲0.0	▲9.9	1.6	▲10.9	▲37.9	▲41.6	▲30.8	▲25.7	▲35.4	▲24.7	▲20.0	耐久消費財
非耐久消費財	▲50.5	▲45.2	▲47.8	▲39.2	▲46.2	▲63.1	▲51.5	▲46.3	▲25.2	▲12.6	▲17.6	▲20.6	▲14.1	▲47.3	▲34.0	▲21.4	▲8.6	▲18.6	▲13.3	非耐久消費財
③飲食店	▲62.2	▲87.4	▲61.4	▲34.9	▲69.1	▲93.0	▲89.6	▲82.9	▲50.2	▲8.3	▲19.9	▲50.3	▲34.6	▲70.9	▲67.9	▲7.9	▲23.4	24.3	▲10.7	③飲食店
④サービス業	▲58.4	▲61.2	▲55.3	▲43.2	▲54.7	▲66.8	▲53.8	▲52.2	▲19.2	▲4.3	▲21.4	▲25.2	▲23.7	▲31.3	▲45.5	▲19.2	▲27.7	▲2.1	▲10.1	④サービス業
事業所向け	▲42.5	▲51.5	▲40.8	▲28.8	▲41.1	▲52.2	▲35.2	▲31.5	▲14.9	▲21.8	▲13.3	▲9.9	▲30.8	▲22.2	▲28.2	▲3.5	▲3.8	▲4.4	▲14.8	事業所向け
個人向け	▲63.7	▲63.7	▲59.0	▲47.3	▲58.0	▲71.5	▲60.1	▲59.2	▲22.0	0.9	▲23.6	▲29.1	▲21.8	▲33.6	▲50.1	▲23.8	▲34.4	▲1.5	▲10.3	個人向け
⑤建設業	▲47.9	▲39.8	▲42.2	▲37.0	▲32.3	▲34.7	▲33.1	▲34.4	▲25.3	▲12.7	▲13.2	▲12.0	▲21.7	▲35.8	▲20.3	▲31.3	▲35.7	▲29.4	▲16.2	⑤建設業
⑥運輸業	▲56.8	▲53.6	▲50.6	▲42.2	▲43.4	▲49.5	▲44.8	▲62.7	▲24.0	▲21.0	6.9	7.3	▲2.5	▲21.1	▲16.1	▲12.0	▲4.9	▲10.9	▲1.2	⑥運輸業
道路貨物	▲51.1	▲43.5	▲41.0	▲33.7	▲33.9	▲36.9	▲35.5	▲53.8	▲28.0	0.3	7.2	12.6	▲2.5	▲17.0	▲8.6	▲14.3	▲8.1	▲18.8	▲6.9	道路貨物
個人タクシー	▲100.0	▲100.0	▲100.0	▲87.9	▲93.5	▲100.0	▲83.6	▲90.1	▲66.1	▲33.7	▲8.0	▲17.7	▲21.3	▲47.6	▲56.1	▲5.0	6.0	29.1	23.6	個人タクシー
全業種計	▲54.9	▲56.2	▲51.5	▲40.2	▲50.4	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	▲17.0	▲22.4	▲21.6	▲40.9	▲36.0	▲19.0	▲19.6	▲10.2	▲12.1	全業種計

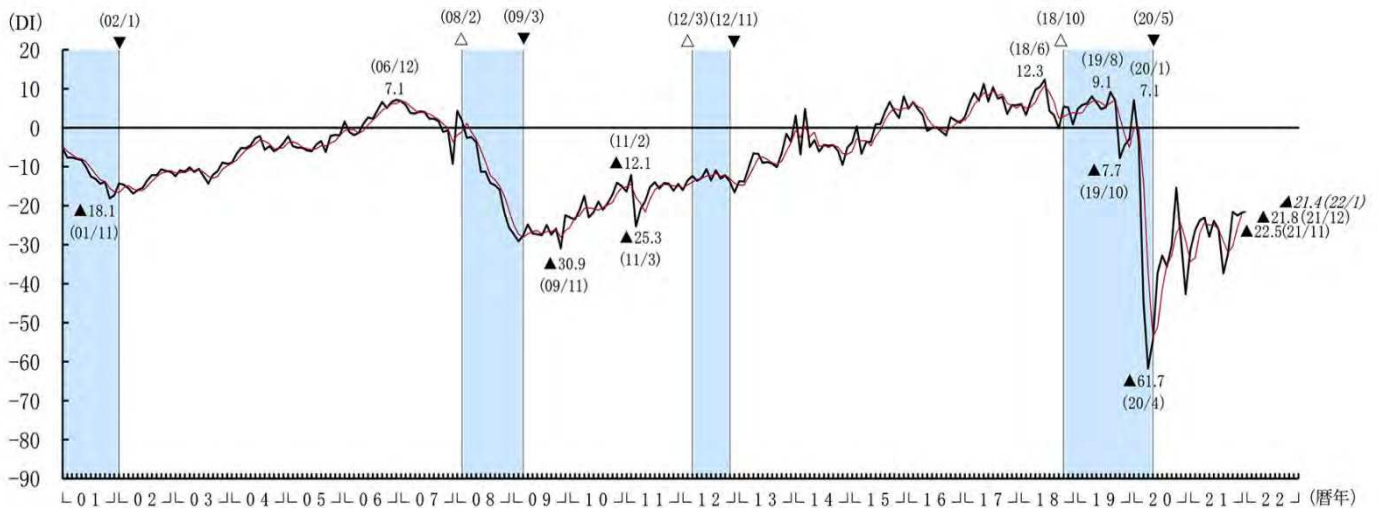
(注)1 網掛けは、前月から低下した数値。(注)2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 12月の採算DIは、11月からマイナス幅が0.7ポイント縮小し、▲21.8となった。
- 1月の採算DIは、▲21.4とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

採算DIの推移（全業種計、季節調整値）

	2020	2021	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022
	12月	1月												1月
実績	▲42.6	▲31.3	▲26.2	▲23.8	▲23.0	▲28.0	▲23.9	▲26.0	▲37.4	▲32.5	▲21.6	▲22.5	▲21.8	-
見通し	▲37.9	▲37.7	▲31.0	▲27.2	▲21.8	▲20.4	▲25.2	▲24.3	▲31.8	▲38.2	▲20.9	▲17.1	▲23.6	▲21.4

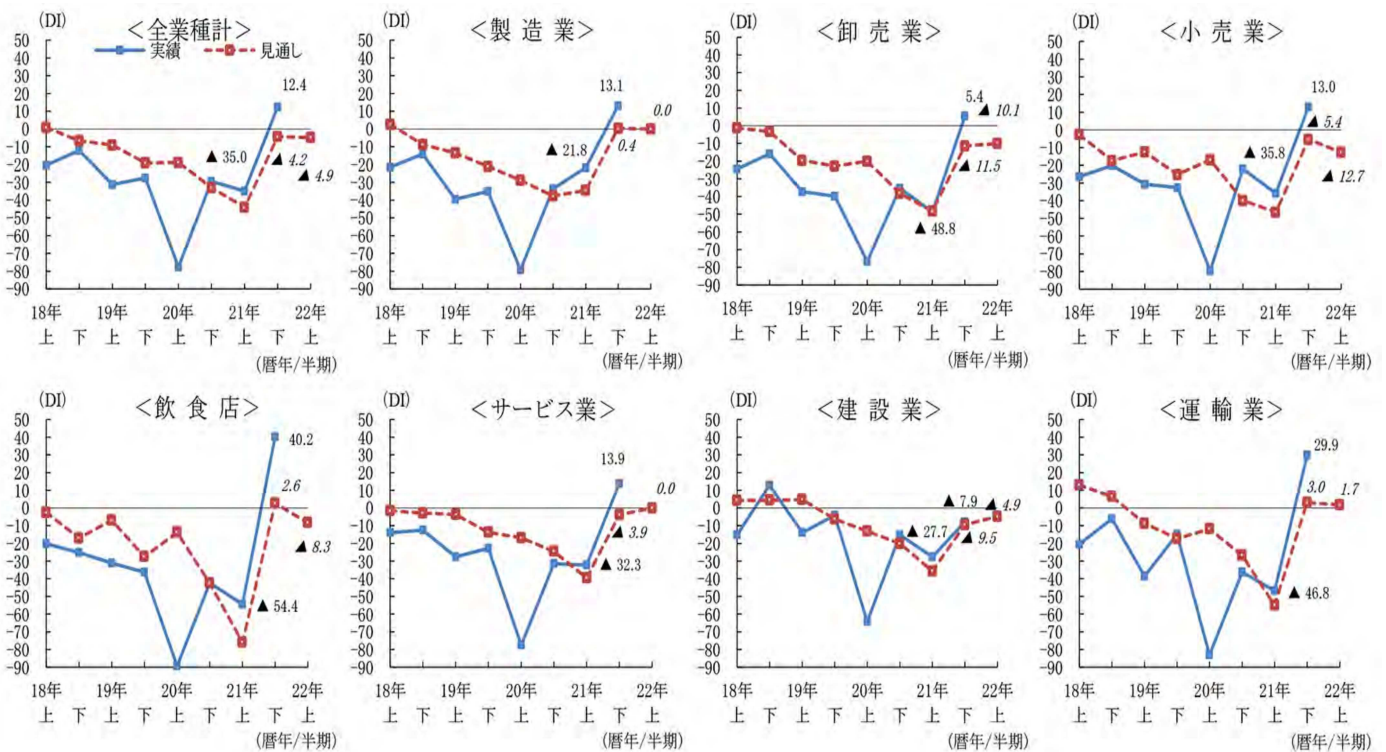


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）

- 2021年下半期の景況感DI（実績）は、2021年上半期から47.4ポイント上昇し、12.4となった。業種別にみると、全ての業種で前期から上昇している。
- 2022年上半期の景況感DI（見通し）は、▲4.9と2021年下半期実績を下回っている。

景況感の推移



(注) 1 景況感について、それぞれ前期実績と比べて尋ねている。

(注) 2 DIは前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。

全国小企業月次動向調査（2021年12月実績、2022年1月見通し）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

経 営

業績回復に向け難局を乗り越える！ コロナ禍における 中小企業の対応策

1. 新型コロナウイルスが企業にもたらした影響
2. コロナ禍における取り組みテーマと対応策
3. テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント
4. コロナ禍において業績回復を実現した企業事例



参考文献

【内閣府】：月例報告（令和3年2月） 【総務省】：令和2年通信利用動向調査

【書籍】：「アフターコロナの経営戦略」（森 泰一郎 著 翔泳社）「コロナ氷河期」（前川 孝雄 著 扶桑社）

「社長！コロナを生き残るにはこの3つをやりなさい」（松本 光輝 著 あさ出版）

「企業の人事・労務管理」（川崎 秀明、樋口 治朗、平澤 貞三、滝口 修一、亀谷 康弘 著 清文社）

1

企業経営情報レポート

新型コロナウイルスが企業にもたらした影響

コロナショックによってさまざまな影響が生じている状況の中、業績低迷への対応や、テレワークなど大きく変わってきた働き方への対応など、中小企業がこれらの難局を乗り越えるためには、将来を見据えた経営戦略を立てることが必要です。

「ウィズコロナ」を制するための戦略が自社の経営を左右するといっても過言ではありません。本レポートでは、中小企業が「ウィズコロナ」を見据えて何に取り組むべきか、また勝ち抜くためにはどのような戦略が必要となっているのかについて解説します。

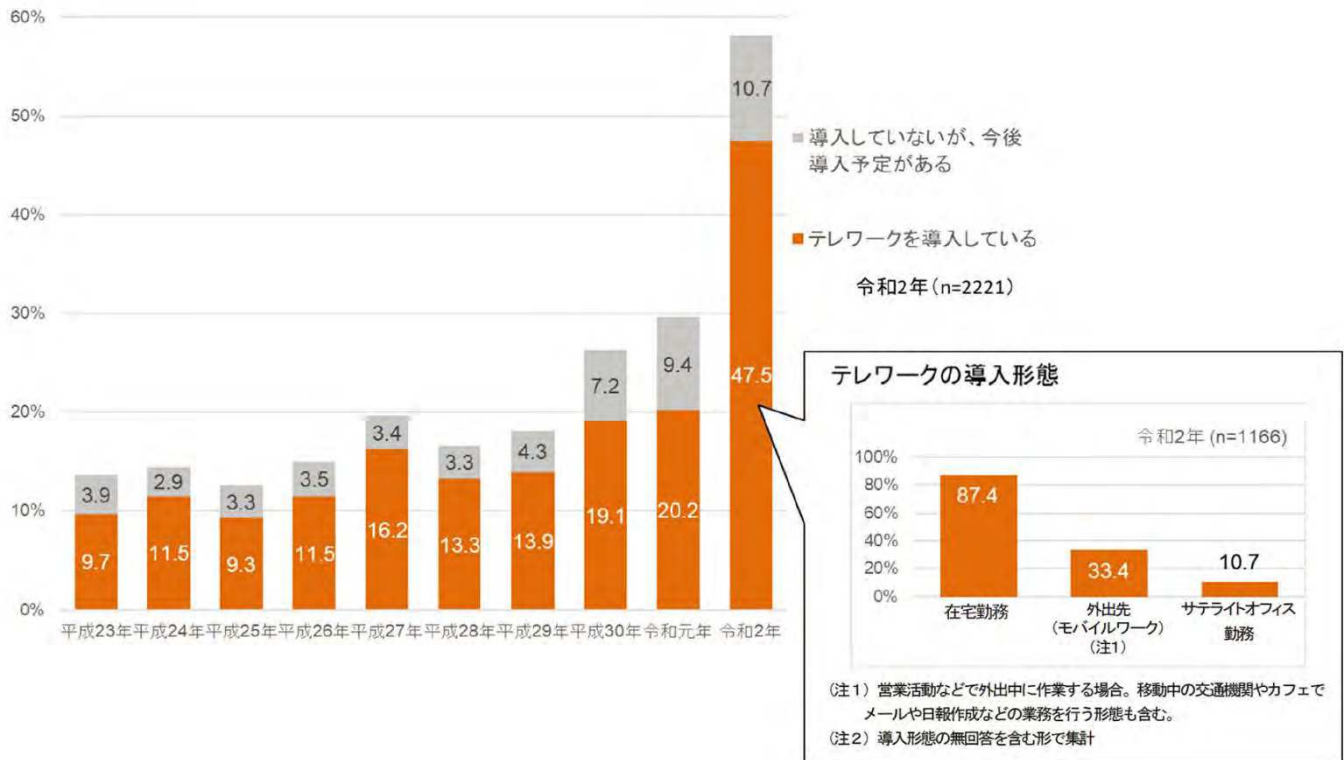
■ コロナ禍で導入が急増しているテレワーク

(1) テレワークの普及

テレワークを導入している企業は 47.5%と前回調査（20.2%）から倍以上となり、かなり増加しています。

テレワークの主な導入形態は「在宅勤務」の割合が 87.4%と最も高く、導入目的は、「非常時（感染症の流行など）の事業継続」が 68.3%、次いで、「勤労者の移動時間の短縮・混雑回避」（43.1%）となっています。

■ テレワークの導入状況



出典：総務省 令和2年通信利用動向調査の結果

2

企業経営情報レポート

コロナ禍における取り組みテーマと対応策

■ コロナ禍で浮き彫りになった中小企業の新たな経営課題

コロナ禍で中小企業が取り組むべき新たな経営課題が浮き彫りになりました。それぞれの課題への対応策を取らなければなりません。

十分な対応が図られれば、自社の業績回復にもつながることが期待されます。

■ コロナ禍で中小企業が対応すべき3つのテーマ

- ①新しい働き方への対応
- ②中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し
- ③DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応

（1）新しい働き方への対応

多くの中小企業では、柔軟かつ多様な働き方への対応がまだ不十分といわれています。

その結果、在宅勤務の導入や業務の効率化・生産性向上に繋がる対応は遅れ、コロナウィルスの感染拡大を機に、硬直化した企業体制が表面化した問題となりました。ウィズコロナでは、これまでのような働き方やマネジメント方法は通用しなくなる可能性もあります。

これまでの経営方針や労働環境の在り方を一から是正し、従業員にとって柔軟かつ多様な働き方ができる施策や制度を導入することが必要になります。

（2）中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し

これまで最適とわれてきた自社の経営資源や中核を担う事業の強み等について、再確認しておく必要があります。すでに、一部大手企業では、事業構造を変革し業績回復につなげた事例も見られます。これまで通用していた手法も通用しなくなることも考えられますので、これからの時代に則した経営体制を構築するために、既存の経営資源を最大限活用できるよう中核業務の見直しを含めた経営戦略を立案することが重要です。

自社が有する経営資源によって、どの市場をターゲットとするのか、自社の事業がどのように地域社会に貢献ができるかを見直し、自社が抱えている課題がコロナ禍によって顕在化したことを契機と捉えて、経営を抜本的に改革していくことが求められます。

コロナ禍によって、ESG（環境、社会、企業統治）への取り組みも今後、重視されると思われます。コロナ禍を機に、投資家はESGの中でも、とりわけ「S（社会）」への関心が高まっているといわれます。感染拡大や収益力低下の局面において、投資家の判断軸になっているのが、社員の働き方に配慮したか、従業員の雇用を維持への対応です。

これらの人材戦略も合わせて検討しておく必要があるといえます。

3

企業経営情報レポート

テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント

■ 勤務時間管理への対応

(1) テレワーク運用における時間管理

リモートワークを活用した在宅勤務は、労使双方にメリットのある制度ですが、時間管理についてはいくつかの留意点があります。在宅勤務の場合、自宅での勤務であるため、どうしても労働時間とプライベートの時間が混在するという問題が発生してきます。

在宅で勤務させる場合は、まず、労働時間についてしっかりと分けて勤務させるのか、勤務時間とプライベートを混在させたまま労働時間を「みなす」ことにするのかについて検討する必要があります。

■ リモートワーク運用における時間管理の留意点

● 勤務時間とプライベートを分けて勤務させる場合

- ① 勤務時間を明らかにします。(始業：午前9時、終業：午後5時、休憩：12時～1時など)
- ② 自宅内で仕事専用の個室等を確保し、勤務とプライベートを切り離せる環境を整えます。
- ③ 法定労働時間の制限を受けるため、原則1日8時間、週40時間を超える労働をした場合、時間外労働として割増賃金を支払う必要があります。

● 労働時間とプライベートを混在させたまま労働時間をみなす場合

- ① 当該情報通信機器が、使用者の指示により「常時通信可能な状態におくこと」とされていないこと。
- ② 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと。

(2) 休憩時間の取り扱い

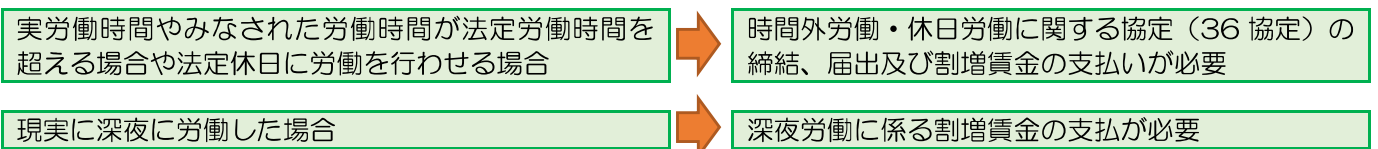
在宅勤務の場合、「仕事中に手を休めている・ちょっとした家事・雑用をしているかもしれないので、休憩を与えているとしていいのではないか。」などと考えるかもしれません。

しかし、事実上労働からの離脱がしやすい環境に置くことと、労働から離れることを権利として補償していることは異なります。

リモートワークを行う労働者に対しても、1日の労働時間が6時間を超える場合は45分以上、労働時間が8時間を超える場合は60分以上の休憩を与えなければなりません。

(3) 時間外・休日労働の労働時間管理について

労働基準法では次の通りになっています。



4

企業経営情報レポート

コロナ禍において業績回復を実現した企業事例

■ C社：クラウドファンディングの活用で業績回復した事例

(1) 概要

C社では、月桃と呼ばれるショウガ科の植物エキスを活用した保湿ジェル、ローション、石鹸などの化粧品や生活雑貨を製造・販売しています。

全国の生活協同組合、種苗会社、県内卸問屋などへの卸売りを主力に展開し、販促先に学校施設などを対象に加えて事業を拡大してきましたが、コロナ禍で売上が大きく減少となりました。

(2) 資金確保のためにクラウドファンディングを活用

C社は、アルコールを活用した除菌剤の開発で実績を積み上げてきています。

よって、県内でアルコール消毒液の入手が困難になり県民生活に支障を来たし始めていた状況となっても、原材料のアルコールは確保できており、県民の感染防止に貢献すべきとの考えから、月桃エキスを配合した高濃度エタノール消毒液の生産に着手。

販路を卸売主体から一般顧客に変更し、ネット販売とSNSを積極的に活用して、一般向けの販促に努めましたが、広告費が十分に賄えないという厳しい状況に陥り、窮状を打開するためクラウドファンディングを2回実施し、2回とも成功しました。

(3) 成功の要因

① 経営者自ら情報発信

経営者の想いが直接と伝わる形で情報を発信し続けた結果、共感した支援者や消費者を増やすことに成功しました。

② 社会の必要性にマッチ

消毒、衛生管理の徹底などで品薄となっていた原材料のアルコールは確保できており、アルコール商品を提供していることで注目を集めたことも功を奏しました。

③ 事業内容に共感を得ることができ、資金調達を実現

C社の取り組みが関心・共感を集めることができ、クラウドファンディングにより資金調達することができました。

コロナ禍で業績が低迷している中小企業は依然として多い状況ですが、事例からもわかるように、新たな事業開始や資金源の確保などにより業績が回復をしたケースもあります。本レポートが、顧客ニーズを捉え、知恵と工夫で今後の難局を乗り切るための参考にいただければ幸いです。

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

内部統制の定義

内部統制の目的、また、内部統制を行った場合の
メリット・デメリットを教えてください。

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

③内部統制のメリットとデメリット

（1）内部統制によるメリット

- 企業が適切な内部統制を構築することで、不正や横領等を防止する効果が期待できる
- 企業の法規遵守（コンプライアンス）を促進する

上記の事象により企業の知名度が上がることによって、下記のようなメリットも期待できます。

- 資金調達円滑化
- 取引関係、採用円滑化
- 信用力の向上

（2）内部統制の構築に伴うデメリット

- 内部統制構築費用、監査費用等の企業のコスト負担の増大
- 企業にとって事務負担が重すぎる（業務効率が悪くなる）
- 財務諸表監査報告書と内部統制監査報告書という2つの意見を表明することによって投資家の混乱を招くことになる

その他、下記のデメリットなども考えられます。

- 業績向上・企業価値向上へのプレッシャー
- 支配権の希薄化
- 買収リスク
- 社会的責任増加

ジャンル：内部統制 > サブジャンル：日本版SOX法

内部統制が定める文書化方法

内部統制が定める文書化と
その手順について教えてください。

内部統制を評価するためには、経営者は自社の内部統制の状況を客観的に見渡せるように内部体制の「文書化」を実施する必要があります。

企業会計審議会の公開草案では、内部統制の文書化という言葉は使用されていませんが、これは、すでに文書化が完了している状態から内部統制評価を開始しているためと考えられます。

内部統制の文書化は、一般的に以下の3つの文書が用いられます。

①業務記述書

内部統制評価の対象となる社内業務を洗い出し、各部署が行う業務内容や手順を記述するものです。記載内容は「担当者の所属」「承認者の所属、役職」「売上の計上基準」「関係書類の名称と作成のタイミング」「関係する規程類の名称」「業務の手順」等の項目です。

②フローチャート

次に、それぞれの業務の流れを「フローチャート」の形式で可視化します。

「業務フローチャート」の作成は、下記の3つのポイントに留意する必要があります。

- イ) 財務報告の信頼性に繋げるため、勘定科目との関連性が明確であること
- ロ) リスクとそれに対応するコントロールが組み込まれていること
- ハ) 業務アプリケーションは、ITにより支援されている場合が多く、IT統制に配慮されていること

③リスクコントロール・マトリクス (RCM)

リスクコントロール・マトリクス（以下 RCM と略す）は、リスク・アプローチによる内部統制の評価及び監査に特有の文書を指します。内部監査部門や経営者そして外部監査人が、内部統制の評価や監査に当たって拠り所とする重要な文書の1つです。

RCMを整備することは、評価や監査の作業効率の向上に寄与し、課題となっているSOX法遵守工数/コストの削減にも有効です。作成上のポイントは下記5つの項目が考えられます。

- イ) 重要な勘定科目との関連
- ロ) 経営者の主張との関連
- ハ) 業務フローチャート上のリスクとコントロール
- ニ) コントロールのタイプ（予防的統制か発見的統制、手作業による統制、コンピュータによる統制等）
- ホ) IT統制への配慮