

## コンサルティングレポート

# 中堅中小企業 組織的経営シリーズ

## 内部統制システムの構築① ～不祥事を防止しリスクを抑える～ 【改訂版】

経営コンサルティング部〔大阪〕 部長 細川 達也

本稿は、2015年3月31日に公開した同タイトルのコンサルティングレポートについて、一部表現等の見直しを行いましたので、改訂版として公開するものです。

### 1. それは、ある日突然やってくる

それはある日突然やってきます。そして経営者であるあなたがこれまで築き上げてきた信頼もブランドも名誉も、そして資産さえ奪い去ってしまう事があります。その時になって経営者は初めて失ったものの大きさに気づき、こう呟きます。

「もっと内部統制を強化しておくべきだった」と。

過去 20 年以上経営コンサルタントの仕事をしており、数多くの社内事故を見て参りました。「営業所長による循環取引を使った架空取引事件」「購買部長による横領事件」「東京支店長による巨額損失隠蔽事件」など、企業では様々な事故が発生します。

### 2. 事故が発生する企業の特徴

過去様々な事故の事例を見てきた筆者としては、「きちんと内部統制の仕組みを構築された方がよろしいですよ」とアドバイスを致しますが、かなりの数の経営者から「当社は中小企業だからね、(東証一部クラスの企業を想定して)上場企業みたいな仕組みは必要無いよ」と言われます。これは本当でしょうか？ 確かに上場企業は株式が公開されており投資家保護や社会的責任の観点からも内部統制システムの構築が求められます。また事故が発生した場合、その損失額は巨額になる場合もあります。ただ元々東証一部クラスの上場企業は財務的にも強固な場合が多く、多少の事故が発生しても経営の継続性に懸念が生じるケースは少ないのです。一方、中小企業の場合はどうでしょうか？ 中小企業の多くは財務的基盤が弱く、ちょっとした事故が発生することで経営が大きく傾くケースがあります。先ほどご紹介した「東京支店長による巨額損失隠蔽事件」では損失額が数十億円になり、すぐに経営危機に陥りました。役員を中心とした緊急プロジェクトチームが編成され、資産の売却や大幅な人員削減など、様々なリストラ策を立案し実行に移しました。幸いなことに同社はこれまで蓄積された資産があり債務超過を免れ、見事に復活されました。この企業では「受注プロセスにおけるチェック体制が形骸化していたこと」「悪い業界慣習を過去から引きずっていたこと」「内部監査が十分機能していなかったこと」等の問題が判明しました。過去数多くのリストラ案件にも従事して参りましたが、多くの場合「企業も内部から腐ってくる」と気付かされます。正直なところリスク管理を上場企業と比較しても意味がありません。大切な事は自社のビジネスにおけるリスク及び自社のリスク許容度(どこまで損失を被っても耐えられるか)に対し必要なリスクヘッジ策(=コンプライアンス体制・内部統制システム)を構築する事です。

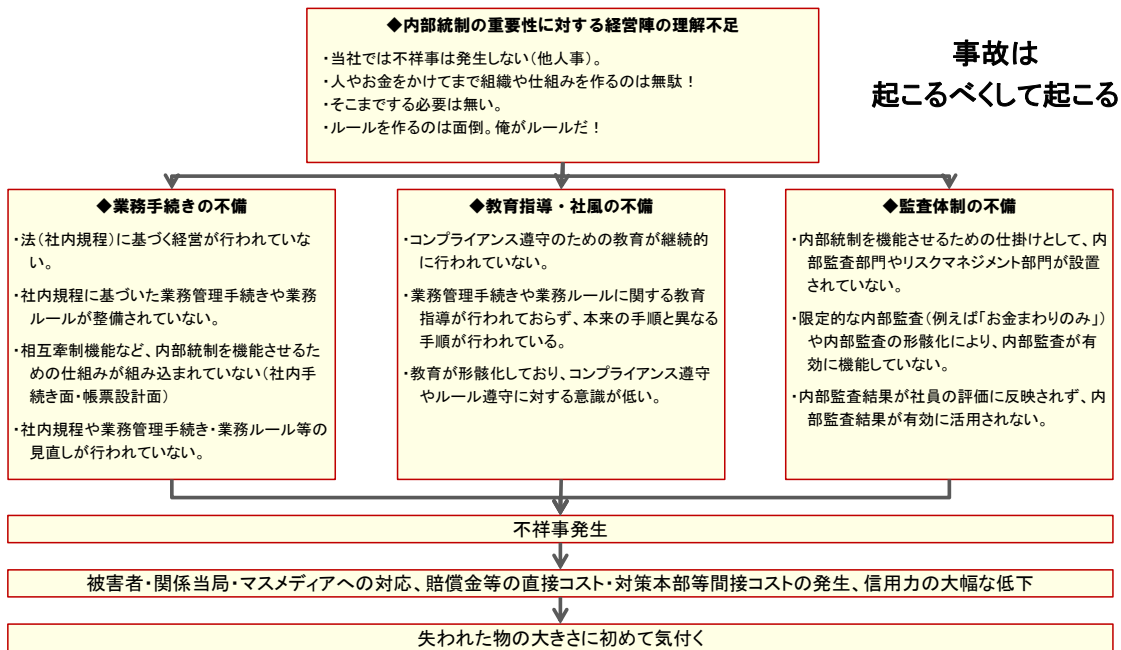
### 3. 企業で事故が発生する仕組み

#### (ア) 内部統制の重要性に対する経営陣の理解不足

それでは企業で具体的に事故が発生する仕組みについて見て参りましょう。一番大きな問題は「内部統制の重要性に対する経営陣の理解不足」です。これが一番深刻です。「当社では不祥事は発生しない(他人事)」「人やお金をかけてまで組織や仕組みを作るのはムダ」「そこまでする必要は無い」、あげくの果てには「ルールを作るのは面倒。俺がルールだ!」と経営者が言っているようでは十分機能する内部統制システムを構築することはできません。そういった経営者にかぎって何か事故が発生すると、管理者を責め立て、担当者を辞めさせることで事態の収拾を図ろうとします。結局、経営者が本来行うべき内部統制システムの構築(あるいは再構築)には着手されず、数年後、同様の事故が繰り返されます。その時、この企業が生き残れるかどうかは分かりません。

もう一つの大きな問題は、経営者が内部統制システム構築の重要性について認識していたにも関わらず、知見・知識の不足や運用の徹底不足から問題が生じるものです。内部統制システムは「業務手続きのルール化」「教育指導の徹底と社風改善」「監査体制の強化」の3つがあって初めて機能します(図1参照)。そのどれが欠けても機能しません。

図1 企業で事故が発生する仕組み



#### (イ) 業務手続きの不備

組織的経営では「経営者が直接会社を統治する」のではなく、「法」によって会社を統治します。そのためには「組織規程」「職務分掌規程」「決裁権限規程」「給与規程」など、会社を運営するための規程類やガイドライン、あるいはマニュアル等を整備しなければなりません。規程は整備されていても、規程に記載されている内容とは異なった業務手続きが運用されているとは意味がありません。また内部監査を実施するためには、内部監査を実施しやすいよう証跡(原始証憑の添付や押印など)を残す工夫も大切です。それと御社の規程類は常に最新の状態に保たれているでしょうか? 「そういや5年前に作成したきり、見直した事はないなあ」といった企業も多いのではないかと思います。そうした企業の場合、規程はあるものの形骸化しており、「組織的経営」はどこかに忘れ去られてしまっているの

ではないかと思われます。

- ✓ 法(社内規程)に基づく経営が行われてない。
- ✓ 社内規程に基づいた業務管理手続きや業務ルールが整備されていない。
- ✓ 相互牽制機能など、内部統制を機能させるための仕組みが組み込まれていない(社内手続き面・帳票設計面)。
- ✓ 社内規程や業務管理手続き・業務ルール等の見直しが行われていない。

#### (ウ) 教育指導・社風の不備

規程や業務管理手続き、あるいはマニュアルが整備されていたとしても、現場がルールに則った業務を行っていないければ、これもまた意味がありません。中堅・中小企業には一般的に次のような問題があります。

1. コンプライアンス遵守のための教育が継続的に行われていない。
2. 業務管理手続きや業務ルールに関する教育指導が行われておらず、本来の手順と異なる手順が行われている。
3. 教育が形骸化しており、コンプライアンス遵守やルール遵守に対する意識が低い。

内部統制が機能するためには、設計された“法”や“手続き”通りに業務が行われていることが大切なのです。そのためには現場に対する教育指導や、「ルールを守る」といった社風作りが必要不可欠です。ある会社のオーナー経営者から“組織的経営に移行したい”との依頼を受け、社内ルール作りのお手伝いをさせて頂いた事があります。ところがルール適用の初日から、経営者自らがそのルールを破っておられるのです。これを側で見ていた従業員からは「やっぱりね」といった声が聞こえてきました。これでは経営者がいくら“組織的経営”を声高に叫んだとしても従業員は皆ついてきません。「私は経営者だから・・・」「これは私の会社だから・・・」、経営者が一番始めに行うべき事はこういった考えを捨て去る事です。戦国武将の武田信玄は、「甲州法度次第」という分国法を定めましたが、その末尾の条文には、当主である武田信玄自身もこの法令に従う事が記載されていました。「トップ自らが法に基づいた行動を取らない限り、組織は機能しない」ことを十分理解しておられたのでしよう。

#### (エ) 監査体制の不備

業務手続きを整備し、教育指導・社風の改善を行うだけでは内部統制は十分機能しません。人は性善説や性悪説で割り切れるものではありません。極めて品行方正で優秀だった社員も、時として間違いを犯してしまう事があります。単に不正を見抜くだけではなく、会社の資産である従業員を守るためにも本来監査は必要不可欠なのです。ところが中堅・中小企業では、次のような問題を抱えているところが多々見受けられます。

1. 内部統制を機能させるための仕掛けとして、内部監査部門やリスク管理部門が設置されていない。
2. 限定的な内部監査(例えば「お金まわりのみ」)や内部監査の形骸化により、内部監査が有効に機能していない。
3. 内部監査結果が社員の評価に反映されず、内部監査結果が有効に活用されない。

もし経営者が内部統制システムを正しく機能させようとするのであれば、内部監査機能を強化しなければなりません。「後から監査(チェック)が入る」あるいは「監査結果で評価される」と思えばこそ、現場は社内で決められたルールに従い始め、その時はじめて内部統制システムが機能し始めるのです。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。