

第1章 〈総論〉「内部統制」と「企業見える化」

馬場 聡

中小企業診断協会 東京支部

1. はじめに——今後の診断士活動を通じて、日本的内部統制を構築しよう！

昨年、診断協会東京支部に「企業見える化研究会」が誕生しました。近年新聞紙上を賑わしている内部統制という経営手法を、中小企業対象に啓蒙することを目標としています。

内部統制とは、不透明な市場環境における経営革新の推進や競争力強化のため、管理体制の自己点検を行う仕組みと活動です。また、「企業見える化」とは、「状況見える化」、「リスク見える化」、「顧客見える化」等、企業経営の自己点検の仕組みと活動結果を、利害関係者に対して可視化することにより、社会的責任を表明することにはなりません。

しかし、昨今の日本企業のISOに対する「熱意のかげり」にみられるように、欧米の合理思想から生まれた内部統制を、きわめて情緒的で人間性重視の日本社会にそのまま持ち込むことには、いささか問題があるといわざるを得ません。とくに、中小企業を対象に内部統制を指導する立場にある私たち診断士は、単に「法律ができたから…」、「世のなかの流れだから…」という安易な発想ではなく、経営者が意欲的に取り組める、新たな「ビジネスモデル」としての内部統制の啓蒙活動を進めていくべきだと考えます。

2. 内部統制の背景

- (1) 直接的要因：「J-SOX」の成立と会社法の改正
内部統制が本格的に注目されるようになったの

は、いうまでもなく「J-SOX（金融商品取引法の一部）」や会社法の改正によります。

これらの法律施行は、ライブドア事件等の反省からの株主保護や、絶え間なく発生する企業不祥事からの消費者保護など、企業を取り巻く利害関係者の権利を擁護することにあります。

- (2) 歴史的背景：性善説の日本の経営に欧米的性悪思想導入の必要性

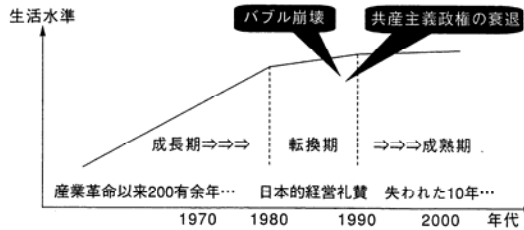
前述のような直接的要因の裏に、根底にある大きな流れを見逃してはなりません。そこには欧米の合理思想と、日本の情緒思想の歴史的な「相互啓発の関係」を理解する必要があります。話はいささか長くなりますが、大切なことですからできるだけ簡潔に記述します。

- ① 1990年代以降、欧米の合理思想「万能」時代が終焉

19世紀、ワットの蒸気機関発明以来、電気エネルギーや内燃機関等、数多くの発明発見を通じて、それまでの人類史とは比較にならないほど、人々の生活水準は飛躍的な成長を遂げました。それらの絶え間ない技術革新を支え、指導してきたのが欧米の合理思想でした。合理思想とは「科学的・論理的に物事を考える」、「すべてを数量的に捉える」、「人が自然を支配する」等の考え方です。産業革命以降、技術革新により人々の生活水準の向上は200年以上継続し、ひたすら量的拡大、すなわち「More & More」を続けてきたといえます。

しかし、そのような経済成長も1970年代後半には、少なくとも先進諸国では一定水準に達し、「も

図表1 1980年代の転換期を経て、社会は成熟期



はやこれ以上の便利さは不要？」というレベルになりました。その結果、1980年代の転換期を経て、1990年以降、教科書不在の成熟社会へ移行したと考えられます（図表1参照）。

したがって1980年代後半のバブル崩壊とは、量的拡大が行き詰まった結果であり、また前後して勃発したソビエト連邦や東欧諸国の共産主義政権衰退は、もはや合理的考え方だけでは捉えられない社会が出現したことを意味していると思われる。

しかし、第2次大戦後の民主化教育で育ち、幼いころから「それは合理的だ」、「あなたの考え方は非合理です」という環境で育ってきた私たちには、ともすれば合理的考え方が万能という錯覚にとらわれがちです。もちろん、合理的考え方は正しく、今後も社会をリードしていく軸となる考え方ですが、もはや合理的考え以外の捉え方も無視できなくなっているのです。たとえば「わび」、「さび」、「禅」という言葉で象徴される日本の情緒思想は、合理思想とは対極にある考えといえましょう。

② 1980年代、アメリカは日本の経営から何を学んだか

第2次大戦後、日本企業は品質向上手段として、アメリカからデミング賞を導入しました。いわゆるQC（クオリティ・コントロール＝ハード品質向上）活動の幕開けです。日本企業がその後、製造業を中心にQC活動の概念を拡大発展させ、TQC（トータル・クオリティ・コントロール＝ハード×ソフト品質向上）として、その競争力を

飛躍的にアップさせたことは広く知られています。

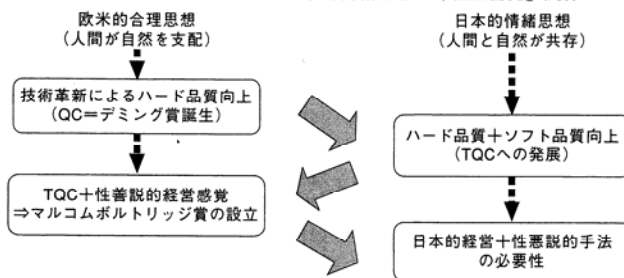
TQCを飛躍のバネにした日本企業の成長は、ほぼ1980年代前半まで続きましたが、対照的に、市場を日本製品に席巻されたアメリカ企業は、不況のドン底にあえいでいました。それは同時に、輝くばかりの日本の経営礼賛時代でもあります。その後、アメリカは日本で生まれたTQCを謙虚に企業経営に取り入れ、合理的社会になじみにくいといわれる日本の経営にも素直に学び、顧客満足向上による競争力アップを目指して、マルコムボルトリッジ賞（アメリカ国家経営品質賞、スローガンは「打倒！日本企業」）を設立しました（図表2参照）。

たとえば、アメリカ企業が当初日本の経営のなかで関心を持ったのは、終身雇用や稟議制度および企業別労働組合等でした。しかし最終的に、彼らはそれらを企業活動に取り入れなかったのです。しかし「アメリカ企業が日本の経営から学ぶものがなかった」わけではありません。彼らは日本の経営から画期的な経営思想を学んだのです。それが「性善説的企業経営」といわれます。

すなわち複合民族国家であるアメリカ企業は従来、従業員を性悪説で捉え、マニュアルでがんじがらめに管理してきました。「××してはならない」という「べからず集（＝マニュアル）」を作成し、従業員はマニュアルどおりに行動すればよく、マニュアル以外の行動は一切不要とされてきました。

しかし日本の企業はまったく逆で、細かなマニュアルを作成せず、従業員を信頼して大幅に権限委譲することで、責任感の醸成と創意工夫努力の

図表2 欧米の合理思想と日本の情緒思想の「相互啓発」関係



可能性を拡げ、結果としてきわめて高い労働意欲を維持させていたのです。

アメリカ企業は、それ以降日本企業のように性善説も取り入れ、従業員に一定の権限を与えて意欲向上を図るようになったといわれます。要するに性悪説的経営に性善説的考えを取り入れました。これらの動きが、90年代のアメリカ企業の経営革新を促進し、アメリカ経済の復権をもたらした1つの要因といわれます。

③ いまこそ求められる、日本の経営のよさを活かした性悪説的仕組みづくり

従来、日本企業は進んでいる欧米、とくにアメリカ生まれのさまざまな経営手法を取り入れ、大きく発展してきたのも事実です。しかし、前述のような歴史的な時代変化のなかで、必ずしも欧米的なものがオールマイティではなく、相互に啓発し合っていることを、見落としてなりません。

たとえば、バリ郊外にある有名なベルサイユ宮殿は、すばらしい美の極致のひとつに尽きます。あくまで左右対称、すべてが幾何学的造形美で構成されています。その設計思想は、人間が自然を支配しようとする欧米合理思想のシンボリック的存在といえましょう。

一方、日本庭園の設計思想は対照的です。たとえば金閣寺・銀閣寺・桂離宮等の設計思想は人間の創造美と自然との共存に置かれ、不調和の調和といった自然の造形を大切にしています。しかしこれらの庭園の美しさも筆舌に尽くしがたく、決して西欧庭園に負けるものではありません。

要するに、どちらの考え方も甲乙つけがたく、素晴らしいのです。

私たちは従来、ともしれば欧米的なものを「あるべき論」として、100%無条件に受け入れてきました。しかし、時代は大きく変わり、現在はその反省期にあるように思われます。

企業経営でいえば、何が何でも欧米的なものを目指すのではなく、人間性を重視する日本的性善説のよさを尊重しながら、欧米的性悪説のよさを活かす、という考えがいま求められていると思われます。今後、内部統制を以上のような位置づけで捉えることがきわめて重要ではないでしょうか。

3. 内部統制の概要

(1) 企業の社会的責任の3視点

昨今の企業の動きをみると、企業の社会的責任という言葉が先行して、実態がゆがんで捉えられているように感じられてなりません。たとえば、地域社会への奉仕活動や環境問題に熱心に取り組むことが、企業の社会的責任のすべてと思っている経営者がたくさん見受けられます。

もちろんそれらは、社会的責任の一部であることに違いありませんが、あくまで一部です。企業にはもっと大きな社会的責任があることを理解しなければなりません。ここでは、そのことを3つの視点「社会性×公共性×公益性」で再確認します(図表3参照)。

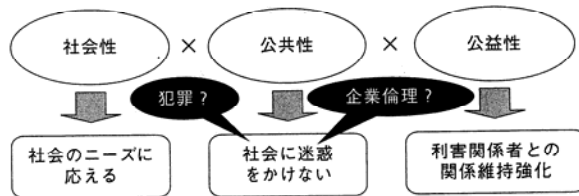
○社会性

社会性とは、「モノやサービスが売れる」というように、社会のニーズに応えることであり、実は企業の社会的責任のなかでは最大のものです。企業がビジネスを展開して、利益を拡大することが企業活動の最大目的であることは、過去・現在そして将来も変わらないでしょう。

○公共性

しかし、モノやサービスが売れば何をしてもよいというものでもありません。当然社会の一員として、公共的立場から社会に迷惑をかけない範囲内の活動が不可避となります。これが公共性です。この内容には2つあり、いわゆる不法行為と企業倫理(法令化されていないが、社会的存在としての企業に求められるモラル。専門用語では、善意の管理者義務=善管義務)に分けられます。アメリカにおける企業不祥事は、ほとんどが不法行為に集中していますが、日本の場合は企業倫理も問われます。この点はきわめて日本的です。たとえば船場吉兆の不祥事の発端は、賞味期限の書

図表3 企業の社会的責任の3つの視点



き替えという不法行為でしたが、廃業に追い込まれた直接要因は、使いまわし（先客の食べ残し食材を、他の客の食膳に混入）という、企業倫理を問われたのです。法律に触れたわけではありません。しかし、マスコミや世論から、厳しくその経営姿勢を問われたことは、記憶に新しいと思います。

○公益性

公益性とは、企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー＝顧客・株主・社員・取引先・地域社会）との関係を維持強化することです。企業活動の「見える化」は、この公益性という視点があるからこそ必要とされるのです。

「利益を拡大することが最大の企業目的」と前述しましたが、成熟社会になって以降、利益を拡大することだけでなく、「企業を存続すること自体が目的」というように、その概念も微妙に変化しています。すなわち利益拡大は当然ですが、加えて利害関係者との関係維持強化のため、可能な限り企業を存続し続ける努力も大切なのです。

したがって、地域社会への奉仕活動（公益性）や環境対策（公共性）は、確たる企業の存続（社会性）を実現してこそ、意味のあることといえます。

(2) 内部統制の目的

前述の社会的責任を全うするために、内部統制には4つの目的があります。ここではそれらを確認しつつ、今後の展開にあたっての留意点を記述します。

① 業務の有効性・効率性アップ

事業目的達成のため、競争力を高めることです。内部統制というと、リスクマネジメントに関心が偏りがちですが、前述の企業の社会的責任で触れたようにその第一目的は、競争力向上にあることを忘れないようにしたいものです。企業が内部統制を進めることで競争力を高め、結果として「儲け」につながる社内体制を、最優先に構築することにはなりません。

② 財務の信頼性向上

財務諸表や関連情報を正しく整備して記録し、利害関係者の信頼性を高めることです。

③ 法令遵守（コンプライアンス）体制の確立

事業にかかわる法令やその他関連する規範を遵

守することです。とくに注意すべきことは、当該企業活動にかかわる法令や規範とは何か、ということが中小企業自身に把握されていないことです。したがって実務では、まず関係法令や業界規範等の確認から検討することになるでしょう。

④ 資産保全体制の維持

資産の取得・使用・処分が正当な手続きを通じて保全されることです。ライブドア事件や度重なる企業の粉飾決算等を阻止するため、日本の社会風土を踏まえると必要なことと思われます。

(3) 推進手順

経営者の役割は大きく3つに分けられます。

「経営戦略策定・経営計画立案」⇒「組織化」⇒「動機づけ」です。いうまでもなくすべての活動は経営戦略策定・経営計画立案からスタートしますが、いかなる計画立案にも不可欠な活動が企業の実態把握です。

実態把握を通じて当該企業の「強み」と「弱み」を把握した後、一方では計画立案過程（どちらかといえば攻めの経営）に入るとともに、他方では実態把握の結果をもとに、リスクマネジメントの構築（どちらかといえば守りの経営）を進めます（次ページの図表を参照）。

それらの作業の過程は異なるものの、最終段階では4つの目的に適合した形で統合され、組織・制度・ルールの見直しを経てそれぞれの計画が完成した後、活動を開始します。内部統制は経営計画立案とリスクマネジメントがセットになって、初めて競争力向上に貢献できるのです。その後は定例的なモニタリングの繰り返しで、「経営の成熟度」がアップしていくでしょう。

今回の特集では多様な推進手順のうち、具体的実務に直結する内容を研究会内で分担して記述しました。

○中小企業の内部統制

石倉 充

○リスクマネジメントの詳述

大山明夫

○経営実態把握の手法

平松 徹

○研究会における多様な意見討論会

（編集）小澤栄一

経営戦略策定⇒実行計画立案 (攻めの経営)	リスクマネジメント (守りの経営)
経営実態の把握 (内部環境分析)	
下記の経営要素ごとに各5～8項目の設問により、業界内外の同規模企業との相対評価を通じて、「仕組み」と「活動内容」を把握する(通常、ヒアリングを中心にするケースが多く、各種のチェックリストがある)。 ●製造業⇒組織・商品・製造・宣伝・営業・物流・支援業務(財務・人事労務等)・情報管理・リサーチ ●小売・サービス業⇒組織・商品・店舗・応対・施策・管理(財務・人事労務・情報等) ●卸売業⇒組織・商品・営業・施策・物流情報・管理(財務・人事労務等)	
外部環境分析 上記の内部環境分析とのセットで、SWOT分析となる。	リスクの設定 内部環境分析の結果を踏まえ、それぞれの項目で想定されるリスクを洗い出す。
経営ビジョン設定+戦略ギャップの抽出 3～5年先に目指したい企業像を設定して、現状との構造的ギャップを把握する。	リスクの評価 抽出されたリスクに対して現状の組織・制度・ルールでどのように対応しているかを評価し、リスク課題を抽出する。
経営課題の設定 SWOT分析の「弱み」、「機会」、「脅威」と、戦略ギャップから、あらゆる経営課題をリストアップする。	リスクの優先順位検討 抽出されたリスク課題の優先順位を明確にする。
重点課題の選定 リストアップされた経営課題から、影響度・実現可能性等をふまえ5つ以内の経営課題に絞る。	
戦略課題の選定と戦略策定 SWOT分析の「強み」を活かす方向で、重点課題からさらに2～3の課題を選び、文章化する。	
戦略課題実現のための重要成功要因の設定 各戦略課題を具現化するため、さらに具体的な活動テーマを設定し、具体的実行計画を立案する。	リスク対応策の検討 優先順位の高いリスクを中心に4方向(回避・低減・移転・受容⇒詳細後述)で対応策を検討する。
具体的実行計画+リスク対応策⇒組織・制度・ルールの見直し⇒活動計画⇒活動開始	
戦略策定から立案された実行計画とリスクマネジメントから抽出されたリスク対応策を連動させて、組織・制度・ルールを見直した後(IT化を含む)、活動を開始する。	
モニタリング	
上記活動結果の定期的なチェック&アクションを通じて組織・制度・ルールを見直し、必要に応じてよりよいものにレベルアップしていく。	

4. 推進上の留意点

内部統制という概念が日本に移入されてきたのは、リスクマネジメントを中心とした監査業務とのかかわりからです。しかし、法的拘束のない中小企業の内部統制の推進には、「業務の有効性・効率性向上」を確かに実感できる「攻めの内部統制」が不可欠だと思われます。

したがって今後は診断士の実務活動を通じてこれらの課題解決を図り、日本的経営を土台として修正&強化することを心がけるべきでしょう。今後の推進に当たり、あらためて以下を確認して、診断士諸先生の新たなチャレンジを期待します。

- 「あるべき論」で導入を進めるのではなく、導入の狙いをあくまで「競争力向上」に置くこと
- 不透明な市場環境だからこそ、「攻めの経営計画」と「守りのリスクマネジメント」の連動を通

じて初めて安心できる管理体制を確立できること
 ○ISO等、過去の新経営手法導入の反省を踏まえ、企業の成熟レベルを考慮して、組織内の共有化と現場の納得を軸とした環境整備に留意すること

馬場 聡

(はば さとし)

昭和40年高崎市立経済大学経済学部卒業後、大手化粧品会社に勤務。マーケティング企画・経営戦略策定に参画。その間日本経営品質賞設立プロジェクト(社会経済生産性本部)活動に2年間参加。平成13年、シニアによるチーム経営コンサル集団「(株)グループMG」代表に就任。ITコーディネータ協会研修・静岡県中小企業大学「ビジネスリーダー経営講座」・日立インフォメーションアカデミー研修等で日本の経営戦略を指導。専門分野は、経営戦略策定・マーケティング企画および内部統制。昭和53年中小企業診断士・平成14年ITコーディネータ・平成19年内部統制評価機構評価員。

