

第2章 「成長する中小企業の内部統制」 自転車・オートバイ・ストラテジー



石倉 充
中小企業診断協会
東京支部

はじめに

内部統制は、企業経営者の経営戦略や事業目標を組織として機能させ達成するための仕組みです。企業を車にたとえてみましょう。ドライバー（経営者）が目的地とルートを決めたら、エンジンを稼働させハンドル・アクセル・ブレーキ等を使いながら道路を走ります。車＝企業を動かすシステムが内部統制です。

では、成長を目指す中小企業の内部統制はどんなイメージでしょうか。構造が4輪車よりずっとシンプルな自転車ないしオートバイと考えたらわかりやすいと思います。すなわち、創業期は経営者＝ドライバーがエンジン（ペダリング）・ハンドル・アクセル・ブレーキ等ほとんどすべてをこなすイメージです。成長段階に入ると自転車からオートバイに進化します。

ただし、運転手・車・メカニック（技術陣）の3つがかみ合ってこそよく走るといふ基本は変わりません。このような着想に基づいて、成長を目指す中小企業の内部統制について述べたいと思います。

1. 内部統制は経営環境・経営資源に応じ目的思考でデザインすべき

企業の経営者の経営目的は、①企業の存立安定性の確保、②継続的な企業価値の増大であり、目的を達成するために、組織を想定どおりに動かす仕組み、それが内部統制です。言い換えると、内部統制とは、経営者が「これで組織は自分の想定どおりに動くはずだ」と安心できる＝（合理的な

保証を得る）仕組みです。したがって、モデルにしたがってこうつくらねばならないということではなく、社員に対して①何をしてほしいのかを明確にし、②想定どおりにいかないことが起こる可能性と起こった場合のダメージを許容範囲内に収める仕組みをつくる、ことでよいのです。

ただし、起こる可能性と起こった場合のダメージを考慮するためには、利害関係者（顧客・仕入先・従業員・株主・取引銀行・行政庁・監督当局・税務署・地域社会など）の要求や景気動向など経営環境を考慮しなければなりません。企業の成長に合わせて変化する経営環境に適合しながら、企業を動かす仕組み＝内部統制も変えていくということになります。

内部統制は、さまざまな目的に応じてそれぞれに構築され、実際は、組織や業務プロセスに組み込まれ、企業活動と一体化されています。そのときに、一般的な「内部統制のフレームワーク」は自社の内部統制を評価する判断軸を提供してくれると思います。内部統制の理論を参考に、自転車を例にして創業期における中小企業の内部統制のポイントをまとめてみました。

2. 創業期の中小企業における内部統制のポイント

創業期の中小企業では、経営者自身が運転手・メカニック（設計・制作・調整などの技術陣）・車の動力など1人で3役をこなさなければなりません。したがって、シンプルなメカでよい運転を行うことが重要です。経営者が最低限やるべきことを列挙してみます。

(1) 自らの意志と力でバランスを保ちながら
前進＝自律的なコーポレートガバナンス

高い創業の志を持って企業の目的と経営理念を掲げ、企業風土をつくることで自らを規律することが第一です。経営理念を企業において徹底し、従業員・取引先・社会に広く明示・伝達することにより、その経営理念に基づく企業風土が構築され、逆に、構築された企業風土自体が目に見えない形で経営者を規律する、それが望ましい姿です。

(2) 交通規則を守る＝トップ自らがコンプライアンスをよく理解し率先垂範する

自転車で公道を走るには、最低限の交通法規やマナーを守らねばなりません。経営者自ら事業に関する諸法令や監督官庁の指針などポイントをおさえ、法令違反を発生させないようにしましょう。

(3) 目的と理念の共有＝社員の教育を重視し経営理念を浸透させる

今度は、二人乗りのタンデム自転車をイメージしてください。同じ目的に向かってペダルを踏んでくれる人の力が加われば、推進力は増します。しかし、同乗者には、バランス感覚を持って運転手と呼吸を合わせて元気にペダルを踏んでもらわねばなりません。すなわち、従業員の教育を充実させ、社会常識に沿った判断力を養って不祥事を起こさせないこと、および、従業員が企業目的と経営理念を共有しながら業務に専念・集中できる職場環境をつくる必要があります。

(4) 自転車の機能の変化を感じとった細かなチューニング＝牽制と動機づけ

タイヤがすり減っていないか、タイヤの空気が甘くなっていないか、ブレーキは意図したとおり効くか、ネジが緩んでいないか、さびついて機械の抵抗が大きくなっていないか等、細かい目配りが大切です。すなわち、経営者自身が経営数値に強くなり、会社内部・外部関係者の不正に目配りすることや、社員の事務的ミスを早期発見し、指導することが大切です。社員の性格・行動の特徴・スキルを日ごろから把握し、その認識と実際の動きに違いがある場合は早めに手を打ちましょう。また、組織内の報告・連絡・相談を徹底させ、経営者として重要な業務内容や例外事項をすべて

把握し、報告書や決算書などにどう反映しているか確認しましょう。また、定例レビューの場で、経営者が会社業務を把握していることを実感させるとともに、社員の士気を高めてあげましょう。

3. 自転車が事故に遭わないために＝倒れない企業の仕組みの構築

よい自転車とは、目的を実現するために最適な自転車ということで、その特徴は経営者が決めるものですが、事故に遭わないために、自転車の基本設計と機械の仕組みや部品交換等のポイントはおさえておきましょう。

(1) 権限と職務分掌のグランドデザインを描き、組織化する

まずは壊れにくいフレーム・車輪・伝動機構などの全体設計です。次に、スピードを制御するペダルとブレーキ、力と回転数を調節する変速ギア、方向を制御するハンドルのように、パーツの役割を明確にし、相互に牽制が効くように設計を行うことが必要です。すなわち、組織図や職務分掌をつくるに当たっては、利益の相反する業務は分離し、相互に牽制を効かすことが基本です。

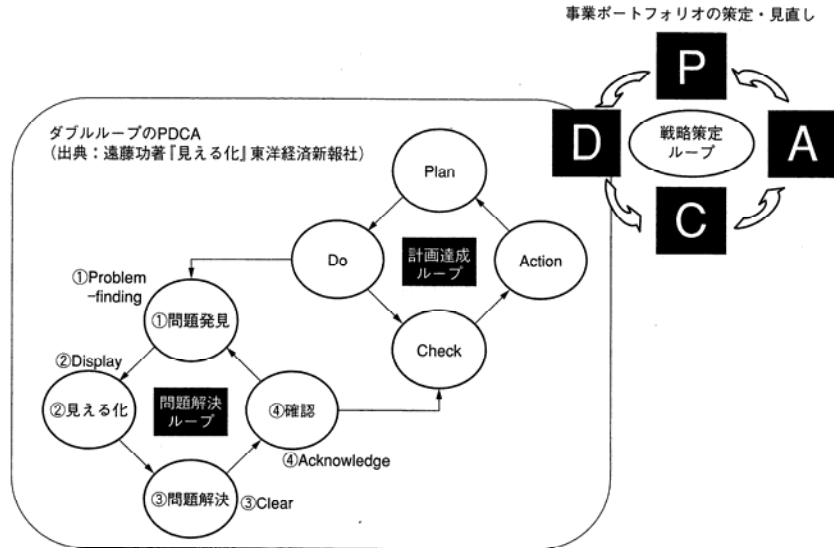
(2) 牽制の効く業務プロセスの構築と運営

仕事の進め方については、1人の社員だけで行う業務はつくり、他の社員の目が必ず動き、相互監視や適切な承認者によって不正やうっかりミスがダブルチェックされる仕組みが大切です。また、定期的な人事異動や社員の休暇などによる職場離脱によって、他の社員の監視の目が入り、不祥事があれば早期に発見される仕組みづくりも重要です。運用面では、管理者による日常的なレビューや点検・諸資産の定期的な実地検査による社員の不正や事務ミスの早期発見・牽制が必要です。そのためにも、継続的な記録と保管が大前提となります。記録によって、事実関係や責任の所在が明確になり、社員が責任を自覚した行動をとるようになります。不正や事務ミスを未然防止することは、業務の有効性・効率性を向上させます。

(3) 業務の標準化＝マニュアルは、使ってもらうことが最重要

この仕組みが狙いどおりに機能するには、業務

図表1 ダブルループのPDCAと戦略策定ループの結合・連関
(遠藤功著『見える化』のダブルループのPDCAをもとに筆者作成)



規定やマニュアルの作成などで業務を標準化し、ルール化することが重要です。ルールを守らせることで、ミスを減らして効率を維持し、不正の温床を極力減らせます。ただし、マニュアル化しても使われなくては意味がありません。チェックリストやITを活用し、マニュアルに沿いつつも、意識しないで自然に人が動くような具体的な仕組みをつくるのが、もっとも大切です。

(4) ラップタイムと問題点の改善：リスク・コスト・リターンの視点からの評価・検討
ラップタイムを計測し、計画どおり走れるよう管理して(図表1：計画達成ループ)、随時、問題点を考え改善を積み上げていく(問題解決ループ)ダブルループのPDCAをまわすことが必要です。その際、リスク・リターン・コスト3つの視点から検討し、改善することが大切です。

4. 自転車からオートバイへ：リスクに立ち向かい、道を拓く内部統制

どんなにルールを守って安全運転していても、推進力が落ちると自転車は倒れてしまいます。次

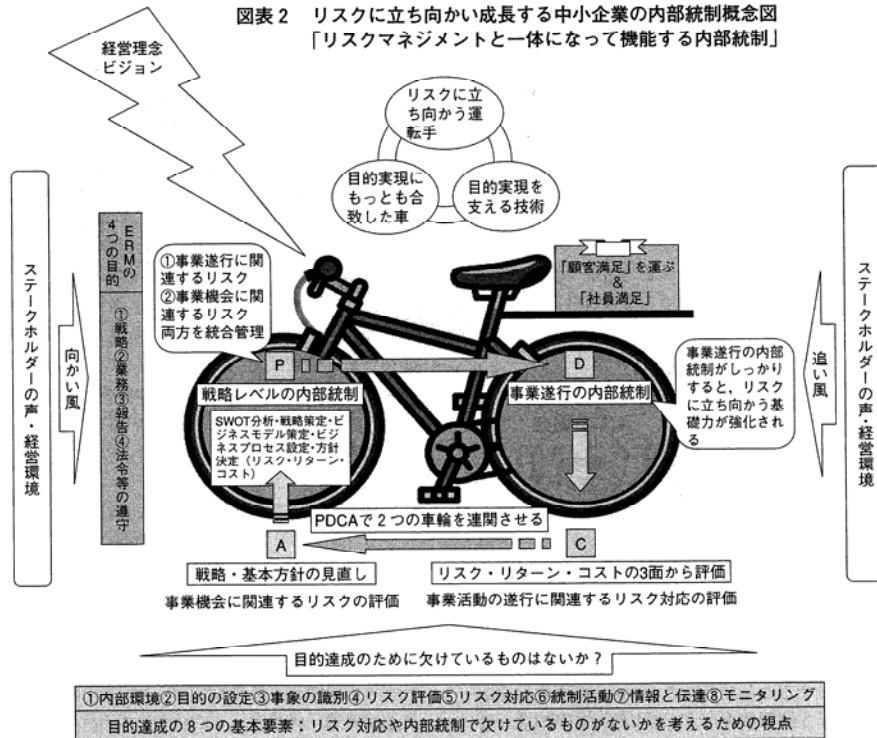
のステップとしては、原動機付きのオートバイにしたいものです。車が渋滞している道もオートバイはスイスイ走れます。エンジンは永続的な収益力です。したがって、儲かる内部統制が重要であり、その企業ならではの勝ちパターンを確立し、永続的に高収益を上げる仕組みを構築したいものです。

しかし、リターンを得るためには相応のリスクを覚悟しなくてはなりません。

すなわち、永続的に収益を上げ続けるためには、つねに変化する環境への適応を図り、許容可能なリスクをとって有望な事業を選択し、リスク・リターン・コストのバランスをとりながら前進していくことが大切です。そして、この環境適応への柔軟性と機動力こそが、車が渋滞する道をスイスイと走り抜けるオートバイの強さの源となります。

これは、業務の内部統制だけでなく戦略レベルの内部統制を連関させていくということであり、図1のように業務遂行のダブルループと戦略見直しのループを連関させていくことになります。流れとしては、図表2のとおり、SWOT分析を踏まえ、戦略とビジネスモデルの策定、ビジネスプロ

図表2 リスクに立ち向かい成長する中小企業の内部統制概念図
「リスクマネジメントと一体になって機能する内部統制」



セスの設定、リスク・リターン・コストの基本方針を決定し、事業活動を展開します。そして、事業の成果をリスク・リターン・コストの観点から評価し、バランスを見直し、事業機会に関するリスクの検討を加え、新規事業への進出・将来性のない事業からの撤退など機動的に戦略の修正を行っていきます。

その際、業務の内部統制がしっかりしていると、環境変化に対応した新商品や新市場への進出など、リスクに立ち向かってリターンを目指していく余裕が拡大します。全社的リスクマネジメントの観点でいうと、業務の内部統制は、「事業活動の遂行にかかわるリスク」への対応であり、かつ「事業機会にかかわるリスク」への対応も含めた全社的なリスクマネジメントを支える基礎だといえます。

堅固な業務の内部統制の基礎に立って戦略的内部統制を連関させ、積極的にリスクに立ち向かい

ながら柔軟かつ機動的に道を拓いていくことこそが、成長する中小企業の内部統制だと考えます。

5. 「人を動かすための内部統制」から「意図したとおり人が望んで動く内部統制」へ

企業の経営資源には人・モノ・カネ・情報・ブランド・技術・ノウハウ等がありますが、内部統制の対象としてもっとも難しくもっとも重視すべきは、人だと思います。人には感情がありますから、強制的にルールを守らせマニュアルどおりに動かそうとするだけではなく、どうしたら、人が意図したとおりに望んで動いてくれるようになるかという視点が大切だと思います。

そのためには、内部統制の充実によって成果が上がり、仕事が楽しくなることを実感させることが重要です。すなわち、標準的な手続きにしたがうことによりミスなく効率的に仕事を進めること

ができ、捻出できた時間で創造的な仕事ができる、成果が上がる、プロとしてのスキルを磨き成長できる、お客様の役に立てる等の「仕事の喜び」を実感させることです。

また、中小企業には「儲かる内部統制」が重要です。内部統制目標はステークホルダーの要求内容で決まりますが、中小企業は大企業に比べ財務面の要求水準は高くないのでそれに合わせて適正に行い、むしろ管理会計を充実させ、「コンプライアンス経営をしつつ業務の有効性・効率性を高めること」を第一に考えるべきだと思います。リスク・リターン・コストのバランスのなかで、適正コスト・許容リスクの範囲内でリターンを高める仕組みづくりを行うことが重要です。参考になる2つの事例を紹介したいと思います。

(1) チェックリストを活用した仕組み仕事術
泉正人氏が「仕組み仕事術」のなかで紹介しているチェックリストの活用の事例は、コストをかけずにすぐ取り組める事例として参考になります。ポイントは、すべての仕事をマニュアル化し、チェックシートに表して、徹底的にチェックシートを使って仕事をするというものです。チェックシートを使うことで、自動的にマニュアルに沿って効率的かつ正確に仕事をするようになります。権限委譲や業務プロセスの改善も促進されます。また、泉氏の会社ではチェックシートが使われるよう、人事制度や統制環境にも工夫をしています。PCのスケジュールやメールの活用など、ITによる仕組みづくりも併用しています。

(2) 宋文洲氏の「ITを活用したプロセスマネジメント」、小松弘明氏の「売れる組織」、工藤龍矢氏の「Webマーケティング」
ポイントだけ述べると、Webを活用して効果的な情報発信により効率的に見込み客を集め、自社の商品に関心のある顧客にアプローチし、顧客の問題解決を支援するなかで、自社の商品・サービスを使ってもらい満足してもらい、その一連のプロセスを合理的に管理するということです。営業活動においては、個別のプロセスごとにやるべき仕事を標準化（＝やらなくていいことを明確化）します。携帯電話など手軽なIT機器と営業管理ソフトを活用し、仕事を誰でも標準的にこな

せるようにします。そして、仕事を「見える化」し、迅速・的確に情報を分析・判断します。

「適所適材」の考え方で営業プロセスに応じた適材を配備し、人事制度とリンクさせながら人材を育成しつつ営業成果を上げるやり方です。先ほどのチェックシートでマニュアルを自然に使ってもらう方法に対し、これは、やると決めたやり方が貫徹されるようにIT活用で仕組みを固めてしまうやり方です。

また、IT活用で使う方にとっても便利なため、人が経営者の意図した方向で自然に動き、社員と顧客の満足度を高める仕組みです。

なお、両者ともプロセスの絶えざる改善の重要性を強調しています。詳細な内容を知りたい方には、以下の文献を読まれることをお勧めします。

（参考資料、文献）

経済産業省リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制—リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」（平成15年6月）

企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（平成19年2月）

経済産業省、企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」（平成17年8月）

八田進二著「内部統制の考え方と実務」日本経済新聞出版社、佐藤孝幸著「内部統制が良くわかる講座」かんき出版、三浦太著「内部統制のポイント」中経出版、遠藤功著「見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み」東洋経済新報社、宋文洲著「やっぱり変だよ日本の営業」日経BP企画、小松弘明著「売れる組織」日経BP社、小松弘明・工藤龍矢著「営業マン支援のすごい仕組み」ダイヤモンド社、泉正人著「仕組み仕事術」ディスカヴァー・トゥエンティワン、あずさ監査法人パートナー内聖美セミナー資料「COSO-ERMの視点からの内部統制監査体制の高度化」、「内部統制、リスクと内部監査」

石倉 充

（いしくら みつる）

早稲田大学卒業後、金融機関に勤務。
現在、内部統制関連業務に従事。
1994年中小企業診断士登録。証券アナリストCMA、国際公認投資アナリストCIAA。公認内部監査人試験合格。

