

第5章 「討論会」

内部統制—その必要性和留意点

中小企業診断協会 東京支部 「企業見える化研究会」

司会進行：平松 徹

1. 中小企業にとって、なぜ「内部統制」が必要？

平松（司会） 中小企業に「内部統制」は本当に必要なかどうか？ どのような点で必要なか？ そのあたりから話を始めたいと思います。

小澤 もともと、企業内の統制は、どの企業でも形はどうであれ、いままでやってきたことだと思います。しかし、形骸化してしまったものを、「内部統制」の名のもとで、いま一度、きっちり見直し、実効性のあるものにする必要があるのではないのでしょうか。たとえば、取引や伝票処理を一人で完結せず上司の承認を得るというルールがあっても、上司が内容をよく確認もせず判を押したり、部下による印鑑の代行捺印が行われていたのでは、本来の内部統制の意味をなしません。本質的な統制行為として、中身のチェックをしっかりと、という当たり前のことを当たり前に行うようにしなければなりません。とくに、中小企業では、もともと少人数であることから、兼務業務も多く、役割分担が不明確で曖昧となっています。

「内部統制」上、不適切な業務の流れとなってしまっていることも多いと思います。この場合は、手続きの明確化やルール化、

マニュアル化などにより、しっかりとした業務のフローのつくり直しが必要です。

「内部統制」の目的の第一は、やはり、業務の有効性・効率性アップにあり、企業価値を向上させることです。中小企業は、会社法やJ-SOXの影響を受けない分だけ、コストをかけず自由度の高い、費用対効果を考慮した取組みが可能です。

馬場 企業の経営者が「内部統制」が何たるかを理解できていない状況で、われわれ専門家が入っていくにあたり、「内部統制」そのものをわかりやすく伝えることが重要です。リスクマネジメント等を前面に出すとマイナスイメージとなってしまいます。むしろ、「競争力を高める」といっ



「内部統制の必要性は…」と最初から核心の討議に入った

【中小企業にこそ「内部統制」が必要】

- ①〔内部要因〕：競争力アップのための企業価値の向上（業務の有効性・効率性と業績の向上）
- ・中小企業は、少人数運営で、兼務業務が多く、役割分担が不明確で曖昧
 - 業務内容の明確化・マニュアル化の過程での業務フロー見直しによる、有効性・効率性向上
 - ・業務改善によるコスト削減と売上・利益の向上
 - ・リスクマネジメントの強化（企業の社会的責任）
- ②〔外部要因〕：大企業の取引先からの要請
- ・グループ・関連会社としての信頼性・信用度向上、他社との差別化による取引拡大

たキャッチフレーズをつけるほうがよいと考えます。

そうしなければ、中小企業の経営者が取り組もうという気になりません。コスト削減と売上・利益の向上という話のなかで、企業の社会的責任の話も出して一緒に取り組みましょうと持ちかけたほうが入り込みやすいと思います。「やらなければならぬ」ではなく、「儲かりそうだな」と感じてもらえなければ、その気になってもらえません。

澤村 内部統制への取り組みは上場企業の話だと思っている中小企業の社長に、聞いてもらいたいことがあります。今回の「内部統制」の取り組みは大企業から始まっていますが、「中小企業もしっかりしてくれ、そうしないと大企業としても商売が危うくなってやられていられない」という大企業の考え方になってきています。またも「内部統制」に取り組んでいるケースほどその傾向が強いんですね。大企業がいま一番困っているのは、取引している会社がちゃんとしてくれないことです。自分たちがいくら頑張ったところで、共同体として動いているからには、市場に対して、顧客に対して、事業者に対して、申し開きが立ちません。そういったなかで、中小企業を支援する立場にある、われわれ中小企業診断士の存在価値は非常に大きいといえます。

小澤 確かに、今後、大企業の「内部統制」の取り組みが進んでいくと、企業として、企業グループとしての信頼性・信用度向上という観点から、「内部統制」の要求が増大することが予想されます。取引先や関連会社に対しても同様です。大企業から業務委託を受ける場合に、「内部統制」に取り組んでいると他社に比べて有利となり、競争力が向上し、取引拡大、ひいては売上拡大につながっていくということも考えられます。いま、中

小企業にこそ「内部統制」は必要になってきています。

2. 「見える化」、 「標準化」 の効用は？

平松 それでは「内部統制」の持つ意味、「見える化」、「標準化」にもつながると思いますが、そのあたりに話を進めたいと思います。「見える化」についての事例などありますか。

平田 私が診た企業ですが、曖昧な組織風土で社長など社内の実力者が自分の気分でルールを決めたり、実力者の言ったことが決まりになることがあります。しかし、従業員がそれを信じて行っていたら、ある日突然「それは違う」と言われたり、ルールどおりいかない状況になって自分で判断して行ったら、決まりをつくった実力者から「それは違う」と言われてしまったケースなどもあります。そうすると、従業員はどうしてよいかわからなくなり困惑します。そして、そのルールが明文化されていないため、その実力者にお伺いを立てないと仕事ができなくなってしまい、お客さまのほうに向かって仕事ができなくなってしまいます。これを解決するには、しっかり文書化し「見える化」することです。そうすれば、安心して仕事ができます。

中沢 ある上場会社で、J-SOXのプロジェクトマネジャーをしています。J-SOXにおける「内部統制」対応は、まさに企業の「見える化」です。J-SOXにおいては、リスクに対応する「内部統制」が適切に整備されていること、ならびに「内部統制」が当初企図したとおり運用されていること、の2点が要求されます。「内部統制」が適切に整備されていると言い切るためには、「内部統制」の内容が規程、マニュアル等で明文

化されていることが必要ですし、また、「内部統制」の運用状況が良好であると言い切るためには、統制活動の「記録」が適切に保存されていなければなりません。J-SOX対応はまさに内部統制の「文書化」、「記録化」作業にはかならず、その意味で「内部統制」という企業活動の「見える化」であると言って差し支えないと思います。

自分なりにあらためて「内部統制」の意義というものを考えたところ、次の3点が浮かび上がってきました。1つ目は、「内部統制」の最大の目的ともいえる業務の効率化・有効性の向上という効果です。「内部統制」の文書化を行う過程で、現状の業務を一通り精査し、この作業、このコントロールは本当に必要か、あらためて検討する機会が持てました。その結果、不要と思われる作業をそぎ落とすことにより、業務のスリム化を実現できたのも事実です。2つ目は、人的資源の有効活用という効果です。業務が属人化してしまい、担当者が辞めたとたん業務がまわらなくなるといった課題は、中小企業においてとくに顕著であると思われませんが、業務および「内部統制」の内容を規程、マニュアル等で「見える化」することにより、業務の引き継ぎが容易になるとともに、教育期間の短縮化が図られるといった効果も決して無視できません。3つ目として、「内部統制」の文書化により、社員が拠るべき基準というものにより明確にしてくれる、社員が安心して働くことのできる環境を提供してくれるという効果です。こう考えると、「内部統制」とは、法対応が必要な上場会社だけに必要なものではなく、むしろ中小企業にとってこそ重要な取組みと考えることができるのではないかと思います。

澤村 私は仕事柄、上場企業の新興市場の企業にかかわることがあります。その際に感じたこととお話しします。いままで、一部・二部上場企業は、それぞれのやり方で統制してきたが、突然J-SOXが入ってきたという状況です。しかし、新興市場の企業は、まったくそのような概念がなくて、とりあえず勢いだけで出たけれども、管理している人が辞めたりしているのが当たり前の状況にあります。そういった意味では、後者の新興市場の企業は、コーポレートガバナンスやCSR、コンプライアンスや情報セキュリティ、リスクマネジメントなどの区別がついていません。その点



「見える化することで安心して仕事ができる」と経験も踏まえた発言

については中小企業、零細企業と経営者は一緒であり、その段階で足踏みしています。

もう1つ、新興市場の企業ではつねに人が辞めたりして人が入れ替わります。そうするとナレッジがそこで止まってしまい、ゼロからのスタートとなり、人の記憶レベルのものをどうするかという問題に直面します。これには、引き継ぎという仕組みが必要となります。新興市場の企業は、この引き継ぎが弱く、また、日ごろからナレッジの仕組みがありません。また、閉じた会議体という特殊ななかで決まったことをどう組織に波及させ、情報を伝達し共有化するかが課題です。新興市場の企業の話を見せていただきましたが、これらは、中小企業にも相通じることがあると思います。

平松 「見える化」というと、文書化と記録化がありますが、まず文書化です。大事なものは文書になって、バラツキなくしかも文書があったらそれを皆でやって、それをどういうところがよかったか失敗したか反省し、内容を採むことが必要です。教育の対象ともなるし、それを皆で改善して身につければさらにレベルアップします。重点的なことをキチッと文書にすることが大切です。本当にその企業にとって大事なところをどれだけ文書にできるのか、しかも、その文書というものが、ナレッジにどれだけなるのか？ 本当に使い勝手のよい、そういう文書、マニュアル、手順にどういふふう支援できるかが、中小企業診断士の取組みの一番のポイントです。ただ、文書だけではしょうがない。文書の結果、ある行動をした、そういう行動というものを、誰がいつ、どこで、何を、どのようにしたのか、どこが問題であった

のことも含めて、原因の究明をしたうえで、記録をつくっていくと、何かあったときにトレーサビリティということで振り返ることができます。

円谷 「見える化」についてですが、私はナレッジマネジメントが必要と考えます。ナレッジマネジメントとは、皆さんご存じのように、個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという経営手法です。野中郁次郎氏がSECIモデルという組織的知識創造のプロセスモデルを発表しています。具体的には、まず「共同化 (Socialization)」です。別の人や他部署と話したり聞いたり、OJTを受けたりといった経験をするにより、こんな暗黙知があるということを知ります。次に「表出化 (Externalization)」では、得られた暗黙知を形式知化、つまりは、文書化していきます。そして、「連結化 (Combination)」では、文書化した形式知を、さらに皆で持ち寄って体系化・整理し、新たな知識をつくり上げ、その後、「内面化 (Internalization)」として、これらの知識を実際に実施していくなかで取り込んでいく、という流れがスパイラル的に続いていきます。中小企業が文書化に取り組むときにも、以上のモデルは参考になると思います。

大山 一般的に「内部統制」イコール「文書化」というイメージがあり、中沢さんの言われるようにJ-SOX対応では文書化が避けて通れません。しかし、文書化はコストと手間がかかることも事実です。「内部統制」の立ち上げ時の費用の大部分は文書化だと言われています。中小企業にとっても最低限の規定やルール・マニュアルは必要でしょうが、われわれが支援するときには、形式にこだわりすぎないように、何のための文書化なのか、コストに比べてメリットは何なのかを明確にすることを忘れないようにしたいと思います。

平松 企業の「見える化」、「内部統制」は、あくまでも業務が有効にまわりプロセスがうまくまわって全体のシステムのなかでうまく稼働していくことが重要です。「見える化」は、有効なマネジメント、「内部統制」につながります。リスクマネジメントも予防処置、失敗しないためのチェックリストづくりにより、発生していないがほかでこうなったからこう予防しようというものです。未来が真っ暗な状況ではなく、見えるように照ら

して、明確にすることにより、企業経営を安定させようとするものです。

【「見える化」、「標準化」の効用】

- ① 従業員の自律性の向上
 - ・ルールの明文化による、拠るべき基準の明確化
→ 従業員が安心して自己判断可能な環境づくり
- ② 業務の効率化・有効性の向上
 - ・文書化の過程で作業・コントロールのムダの確認 → 業務のスリム化
 - ・規程、マニュアル化による業務の引き継ぎ、教育期間の短縮 → 人的資源の有効活用
- ③ マネジメント力の強化
 - ・文書化からナレッジマネジメントへの展開 → 組織全体での知識・情報の共有化・有効活用
 - ・リスクマネジメントを含めた有効なマネジメントへの活用 → 企業経営の安定化

3. 「内部統制」を成功させるための留意点は？

平松 それでは最後に、中小企業の「内部統制」を進めるうえでの留意点やポイントになることなどありましたら、お話しいただけますか。

中目 現場で指導してきた経験からみると業務管理といっても結局人間のマネジメントです。いくら手順書をつくっても、きちんとやれるか否かは人間で決まります。その観点で最近欠落していると思います。メンタルヘルスを含めた風通しのよい労働衛生管理が必要となります。しかし、最近のマネジャーは労務管理がうまくできていません。パソコンオタクのような社員はコミュニケーションがうまくできません。逆に、社内のシステムが情報システム化しているので、パソコンオタクが悪さをしてもわかりにくいケースもあります。企業組織への忠誠心・愛着心などは、新入社員・退職間近な人・中途採用の人は低い可能性があります。いじめや恨みとかがあるとその腹いせで悪さが起こります。ただし、中小企業は、規模が小さいことから、比較的それらは見えやすいと思いますが、最近では、派遣社員、契約社員、協賛会社社員等従事する人が多様化し、かつ、仕事以外のコミュニケーションをする機会が少なくなってきたり、さらにはそれらがわかりにくいため、事故が起こりやすくなっています。対策としては、人間関係を良好にする必要があります。「これく

らしいだろう」ときっちりやらなくてもいいということが組織に蔓延しないよう、トップやマネジャーが率先垂範し、規律のある企業風土づくりをする必要があります。現場指導をやってきて感じるのは、人間をどう適切にマネジメントしていくかの仕組みをつくっていくことが重要です。違反を意図的に考えてシステムをオペレーションする社内従業員の行為を抑制するためにシステムをどうするかは、「見える化」とも絡んできます。

馬場 私は定年まで大手企業にいましたが、さんざんマネジメントに苦勞してきました。結論的には、意識を変えるには掛け声だけではダメ、仕組みを変えなければならないとつくづく思いました。意識を変えるための仕組みが必要だから、「内部統制」が必要とも言えます。世のなか、これだけ保守的になり、豊かになってきたら、リスクを負ってまで変えるという勇気を経営者も社員も持ちません。そうせざるを得ない環境をつくる必要があります。ある小売業でも、なかなかお客さま満足向上の行動をしていませんでした。そこで、お客さまからアンケートをとって、お客さま満足度を調査しました。接客したらつねにお客さまに評価されているわけなので、とたんに社員が変わりました。仕組みを変えれば意識が変わります。

石倉 見えるということは、誰のところでどういふ失敗が起こったのかをすべてさらけ出すことになります。そういう意味においては、人事評価、人からの評判というところから、そこまで見せまいとする。「見える化」の壁に突き当たってしまう可能性があります。しかし、そういうことを乗り越えて、皆で力を合わせて問題解決していくんだという信頼感を、メンバー間、社員間に醸成して、真の意味での「見える化」をやっていくという考え方、思想に近いものを共有できるかが、「見える化」や「内部統制」導入のカギではないかと思います。社長が強いリーダーシップをとって、組織のメンバーにこう

いったことが共有されているという統制環境、組織・風土づくりを行う必要があります。

殿村 私は、ISOの審査にかかわっていますが、ISOも有効で効率のよい「内部統制」を進めるうえではよい経営ツールの1つです。ISOと「内部統制」にはいくつかの共通性があります。その共通性の1番目は、手順をつくり「業務が見える化」するという点です。業務手順を明確にしての取組みになります。2番目は、「業務の有効性と効率の向上」を目的としているという点です。3番目は、「リスクの評価」です。環境マネジメントシステム（ISO14001）では、「法令違反や環境問題等の環境リスク」を扱っていますし、情報セキュリティマネジメントシステム（ISO27001）では、「情報の破壊、漏洩、盗難、システム停止などの情報リスク」を扱っています。労働安全衛生マネジメントシステム（OHSAS18001）では、「作業にともなう負傷、病気、健康被害（粉じんによる塵肺、振動による振動病、はくろう病など）、労働安全、健康へのリスク」を扱っています。そして4番目は、「内部監査」です。PDCAサイクルをまわす仕組みの構築（監視活動）、モニタリングを必要としています。

最近、ある一部上場企業とある二部上場企業の財務・経理部門の審査を行ったところ、「内部統制」とISO9001やISO14001の仕組みが別々に構築されていました。ISOを品質の取組みと捉えて、「内部統制」は別ものとして取り組むと、新たな



プロのコンサルタントの1人からは「結局人間のマネジメントです」との発言も

【内部統制を成功させるための留意点】

- ① 企業風土改革の実行
 - ・「人」の適切なマネジメントを行うための仕組みづくり、企業風土づくりを行う。
 - ・社長のリーダーシップのもとで、社員が一丸となって問題解決に取り組もうとする環境づくりを目指す。
- ② 従来の統制活動の有効活用と従業員負荷の軽減
 - ・ISO等の取組みとの重複を避け、ツールとして有効活用し整合性・統合性を図る。
 - ・管理強化活動だけの「内部統制」や、見た目だけを重視した「見える化」にしない。
- ③ 企業特性・成熟度に合わせた指導
 - ・一律の指導ではなく、個々の企業の最優先課題をおさえ、状況・レベルに合わせた指導を行う。

手間がかかるし、両方の取組みをうまく利用しないと全社の協力も得られにくいのではないかと思います。また、従業員の活動取組みに関する負荷も大変なものになると思います。

中目 中小企業にとっては簡素化が必要です。何か導入するにしても、いまやっていることをゼロベースではなく、活かしながらやっていくことが重要です。たとえば、外部の指導によりISO導入となるとその人たちのやり方になってしまいがちです。そうすると、標準の教科書的な指導となり、結果的にどうしようもなくなります。その会社にとって本質的なことはこれだ、いろいろ課題はあるが優先的に取り組むべきことはこれだ、というようにツボをおさえ込んで、そこをキチッとすることです。欲を出してあれもこれも手を出さずに、その企業に必要なことは何かを指導すべきです。

小澤 あと、「内部統制」や「見える化」に当たっての留意点としては、「内部統制」については、ルールや手続き、フォーマットを事細かく決めて、「手続き論」だけに一生懸命に取り組む活動や、チェックを目的とした「管理強化」の活動だけにならないようにすることだと思います。また、「見える化」だからといって、見た目を意識

し、計画や実績値をグラフやチャート化し、活動板への貼り出しだけを重視した、表面的な数値偏重・IT偏重・仕組み偏重の「見える化」をしないことです。これらは、成果を上げるどころか、従業員に負荷をかけるだけで混乱を招きます。中小企業だけに限ったことではありませんが、やはり、トータルな視点で業務の質が向上し、パフォーマンスの最大化を実現することにつながる取組みとしたいものです。

平松 皆さんのお話から、上場している大企業だけでなく、中小企業にも「内部統制」が必要であることがはっきりしました。その実現のプロセスとして「見える化」することも大事であることも共通認識になりました。

今後も、研究会として、より成果の出る、中小企業への「内部統制」と「見える化」の導入について、研究を深めていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

〈編集・文責〉
小澤栄一

〈「討論会」メンバー〉

石倉 充（東京支部 中央支会所属）、大山明夫（東京支部 中央支会所属）
 小澤栄一（東京支部 中央支会所属）、円谷兼洋（東京支部 中央支会所属）
 殿村順一（東京支部 城西支会所属）、中沢春樹（東京支部 三多摩支会所属）
 中目昭男（東京支部 城西支会所属）、平田仁志（東京支部 中央支会所属）
 平松 徹（東京支部 城西支会所属）、馬場 聡（東京支部 城東支会所属）
 澤村智裕（無所属） 以上「企業見える化研究会」メンバー