

中小企業にとって重要な内部統制



今年4月以降開始する事業年度から上場企業に対し、J-SOX法(金融商品取引法)の下で「内部統制報告制度」が導入され、多くの企業が対応に追われている状態にあるようです。

止むことのない企業不祥事の発生が相次ぎ、こうした不正の防止や抑止を目的に国を挙げて有効な内部統制の確保に向けた取組みが必要になった背景があります。

また2006年5月施行の会社法も大会社などで非上場企業も含め1万社以上を対象に、「財務報告の信頼性確保」に加え、「業務の有効性と効率性」、「法令順守」、「資産の保全」を目的とした内部統制システムの整備が義務付けられています。

こうした取組みの中において、「文書化3点セット(業務記述書、業務フローチャート、リスクコントロール・マトリックス)作業に象徴される形式的な手段を、目的化するような活動やコンサルティング会社等の外部機関に内部統制の構築を丸投げするといった「経営者不在の内部統制」の動きもあって、これらはいずれも本来の趣旨を理解しておらず、第三者評価には堪えられないものです。

内部統制は経営責任を適切に履行し、かつ最大限の成果をもたらすための経営管理そのものであり、その整備と運用は経営者にあることを自覚するべきであろう」と八田信二教授(青山学院大学、金融庁企業会計審議会内部統制部会部会長)は述べられています。

中小企業にとっても内部統制が完備された経営管理の強化は、重要性と緊急性のある課題といえますが、うちのような小さな会社には関係ないと考えている経営者も多いのではないのでしょうか。

資本(株主)と経営(執行者)がほとんど同一である中小企業では、特定少数の役員等に経営上の権限が集中する結果、不正や公私混同等が起りやすく、監査役監査などの内部統制機能が働いていない企業が大半であると思われる。

リスク管理の甘さによって一旦、不祥事を起こした場合信頼回復や業績回復に多大のエネルギーを費やさなければならず「倒産」に追い込まれる可能性も想定しなければなりません。

最近、民事再生法申請後に廃業した「船場吉兆」の問題は、社会的な信頼を裏切る行為であり、社会通念から許されるものではありません。

創業者が茶道に造詣が深く、経営理念ともいえるべき「一期一会のおもてなしの心を大切に、One-to-Oneのおもてなし」は全社員へ浸透・共有されることなく、理念に沿った行動ができておらず、経営者の倫理性の欠如から経営理念が機能しなかった顕著な例と言えるでしょう。

今までに関与した中堅クラス企業においても、経営理念を中期経営計画へ落とし込まれているが、社員への徹底が不十分で、運用・定着していないのが実態でした。

中小企業における「内部統制」制度は、自社を取り巻く環境や事業の特性、規模などに応じて、自らの組織に合った体制を構築することが大切であり、J-SOX法の施行で、ほぼ標準化された内部統制対応を前提にしながら、次の事項をきっちりと実施されることが、有効に機能する条件と考えています。

1. 企業倫理に基づいた経営理念の確立と全社員の共有・理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である。(本田宗一郎氏)
2. 見える経営の仕組み・経営戦略・計画、業績管理、業務プロセス、役割・責任分担、業務手順などの見える化、目に見えることが問題解決の出発点である。
3. コミュニケーション力向上の仕組み・コミュニケーションが現代の経営において、リーダーシップを確立する最大のキープポイントである。
4. 仕事の基本動作の徹底→5S、報・連・相、挨拶・作法などの凡事徹底。
5. 創意工夫、日々改善の組織文化→常に考える脳力を持った人づくり。

中小企業の「内部統制」制度の構築は不祥事の防止だけでなく、業務改革を進めることにより、業務品質の向上、効率化、意思決定の迅速化を実現でき、企業の競争力が高まり、企業価値を上げる好機となり得ると思います。構築支援は中小業診断士にとって、保有する知識やスキルを十分に発揮できる分野であり、新たな活躍の場になるものと期待されます。

(佐々木 博)