

中小企業への 内部統制・内部監査の導入・整備の薦め

近江正幸
(日本工業大学)
(専門職大学院教授)



筆者は社会人大学院で教えるかたわら、全国1,000弱の漁業協同組合（漁協）を監査する全国連合会（全漁連）の監査委員長として活動している。全国の漁協の多くが中小・零細規模の組織である。それら漁協が様々なタイプの不祥事の発生に悩まされ、また非効率を多方面から指摘されている。筆者は漁協の弱点を内部統制や内部監査の導入・整備により少しでも改善できないかと考え、内部管理態勢の調査・評価に主眼を置く新しい業務監査の導入に着手した。

現在、我々の組織は、監査の指導機構を駆使し、内部統制の必要性を関係者に認識してもらう活動に力を入れている。今回本誌に執筆する機会を与えていただいたので、講演会等で強調している内容が、多くの中小組織の経営者・管理者の方の参考になればと考え寄稿させていただく。

(1) 内部統制の目的・機能

内部統制は、組織が成長し価値を向上させるという目標を達成するために経営資源を有効かつ効率的に活用するためのシステムであり、プロセスである。このように文書にすると難しいが、ここでシステムとは管理のためのルールを構築し制度化した仕組みである。プロセスとは、構築したシステムに基づく管理活動である。すなわち内部統制とは大雑把にとらえると内部管理態勢と表現することができる。

この内部管理態勢により業務の信頼性と効率性の向上、コンプライアンスの維持、財務報告の信頼性の確保が期待できる。そしてこの期待に応えるための内部統制を構成する要素としては、統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）などがあると言われている。

このように内部統制の概念を羅列すると、わが社には「敷居が高い」と導入をあきらめる経営者の方も多いたが現実である。

確かに2006年に「日本版SOX法」と呼ばれる金融商品取引法の制定により大規模企業に求められた内部統制を、そのまま中小規模の組織に求めることは困難である。しかしこのことと「中小企業には内部統制は必要ない」ということはイコールではない。中小企業には中小組織に相応しい内部管理態勢があるはずである。

(2) 中小企業への内部統制の導入

では中小企業の経営者は、どうすれば良いのであろうか。「小さなことからコツコツと」という亀の行動スタイルが最適であると考えている。まずは基盤である統制環境の整備である。それから先は少しずつシステムの整備・改善を進め、組織全体に内部管理の文化を育てていくことが成功への近道である。

① 統制環境の整備

ここで統制環境という要素は、内部統制が機能する土台という意味である。経営者が率先し、健全で効率的な組織を実現するための組織文化の創造を企業理念とすることを宣言し、全職員に浸透させることができれば、統制に対する組織の意識が変化する。次にこの環境を土台に統制活動をルール化する。すなわち経営者の命令および指示が適切に実行されることを確保するためにルールを定める。そのルール策定の基本には「明確な職務の分掌」、「内部牽制」、「継続記録の維持」といったポイントがある。

身近な例で恐縮であるが、ある漁業協同組合は、魚の水揚げの計量時の復唱を慣例として実施していた。職員二人が一組となり、一人は計量、一人は伝票記入を担当する。この時に計量担当者が魚種と数量を声に出し、記入する別の担当者は復唱しながら伝票に記入する。この慣習こそ、統制手続の基本であり、職務分担と復唱、記録の維持により計量ミスや記入ミスを防いでいる。また、この慣習は、商品である魚を間違いなく大事に扱うということで、組合員である漁師の信頼を得るに至り、漁民からの取扱依頼は右肩上がりに上昇した。そしてシンプルな手続を通して、職場に緊張感がもたらされ、健全な漁協としての組織文化が出来上がり現在も発展している。

このように統制手続の導入⇒統制環境の充実という逆の流れも期待できるのである。上記のような手続を導入している組織は多いと思うが、ルールとして確立し、組織に浸透させることが大事なのである。

この統制活動のルール化が内部統制の最初の段階の肝であり、中小規模の組織としては簡単であり、効果もすぐに実感できる。

その後「コミュニケーションの円滑化」や「モニタリング」といった他の内部統制の構成要素の充実と各要素の相互関連の強化に進んでいくのが基本的アプローチである。本稿ではこの中でモニタリング機能を担う内部監査について言及する。

② 現代の内部監査の仕事

内部監査は、歴史的にみると従業員の不正調査・摘発を目的として始まった。しかし現在は、内部統制の構成要素の一つとしてモニタリング、すなわち、内部統制が適切に整備され運用されているかを調査・評価・報告することに重点が移行している。すなわち内部統制のチェックが目標である。

中小規模の組織に「内部監査を導入しましょう」と提案すると、「担当者がいない」、「コストの負担を考えると耐えられない」等、多くの実施できない理由が即座に並ぶ。

確かに内部監査部門を設置し、担当者を複数人配置し、常時監査に当たらせることは中小企業では難しく、必要性も乏しい。しかし、大規模企業が行う内部監査とは異なり、兼任の内部監査責任者のもと、監査の必要性に応じ、適時に適切な人材を社内から招集し監査に当たらせるシステムならば負担は軽い。また内部監査の代替手段として、自己評価（セルフ・アセスメント）も有効である。

内部統制・内部監査は経営者の利益のためだけでなく、従業員には安心して働ける職場環境を提供し、また取引相手には信頼と安心をもたらす。

中小企業も、法律に基づく強制ではない面を利用し、最初から自分の組織の規模に合致する内部統制、内部監査を探すというアプローチをとれば、大企業に負けない最適な内部管理態勢に近づける。できるだけ早く内部統制の整備に着手することを推奨する。