

知的資産を活用する中小企業向け内部統制の知

高 梨 智 弘*

Any Small and Medium Enterprise (SME) receives benefit from intellectual assets built in its organization in managing the business operation. The critical success factor for SME is therefore to utilize intellectual assets as much as possible. The most important purpose of the internal control (IC) is to improve the effectiveness and efficiency of the business operation using IC standard.

IC standard to improve competitiveness of SME consists of 5 enablers to optimize all stake holders' satisfaction. It is to make any SME successful that the top management awares various important issues first, then attend to decide its priority and act for the improvement and innovation, to do awareness, attention and action is to aim at the goal of IC proper.

キーワード：知的資産，内部統制，COSO，業務の有効性と効率性，利害関係者，PDCA，SPDLI，IC マーク，ベストプラクティス，ベンチマーキング

I 知的資産活用がなぜ必要か，原点に戻って？

時代は良い企業を求めている。もはや、「しょうがないと許す」のではなく、従業員は「内部告発」してでも、悪い企業を許さない。情報の収集という観点からは、従来と比べると顧客や会社の関係者だけでなく、地域社会も住民も従来と比べると格段に賢くなった。それは、インターネットを筆頭に、IT等の活用で、現代の企業組織が大きく発展し社会・経済に深く入り込み縦横に組み込まれているからでもある。企業側に社会的責任が求められる今は、利害関係者全てが物言う集団と言えらるだろう。社会的存在である企業が存続するためには、内部統制が必要である等、その存続の概念図は、図1の通りである。今の時代は、内部の問題を内部のこととして隠すことはできない。外部の評価が全てを決め

* 日本ナレッジ・マネジメント学会副理事長，NPO 法人内部統制評価機構専務理事，(株)日本総合研究所理事

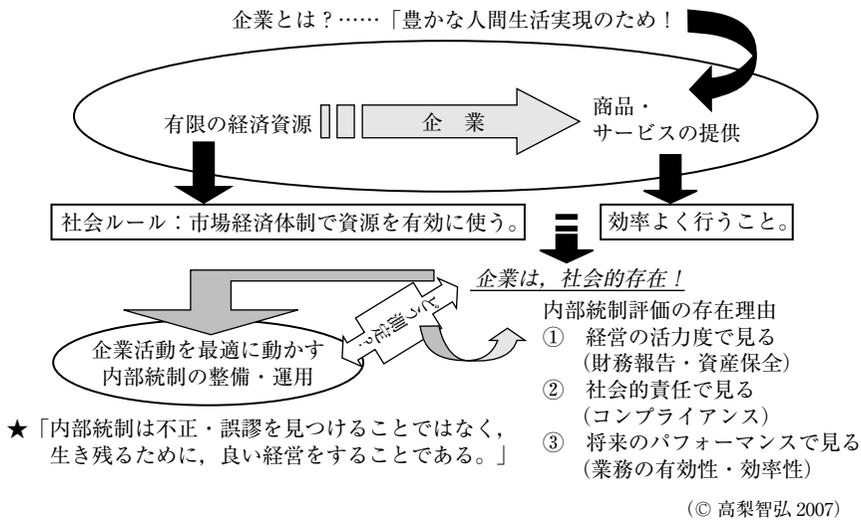


図1 内部統制の知がなぜ必要か、原点に戻って？

る。変化する環境の中で良い経営を行うためには、あらゆる知的資産を活用する必要がある。その効果をチェックするため、内部統制は時代の要請と言えらる。

それは、大企業だから、また、上場しているから、社会的責任は当然ということではなく、社会に存在し社会から利益を得ているからには、第一義的に考えなければならないことである。特に、図1に示しているように、有限の資源の中で、地球温暖化等の問題を始め環境保全を考えなければならない現在は、尚更である。

人は誰でも間違いを起こす。大中小に拘わらず、企業組織が故に、企業を取り巻く関係者が多く、その間違い等が予想以上に大きな影響を与えることになる。問題を起こさないようにすることは、経営者に課せられた株主に対する善管注意義務且つ忠実義務であると同時に、社会に対する責任でもある。

II 内部統制の意義

内部統制の重要性は以前から叫ばれていた。特に日本において、昨今の不祥事に見られるように、社会や顧客から信頼されない企業は市場から退出を余儀なくされる。そこで、内部統制の評価は、社会の信頼を得るために必須なものになった。社会に対する影響が大きい上場企業における内部統制の評価は、私が会計士補であった35年前に日本においても、米国式会計監査で当然のこととして行われていた。外部の公認会計士が比較的短時間に大企業の複雑な会計業務を効率的に監査するには、アットランダムに抽出された一部の取

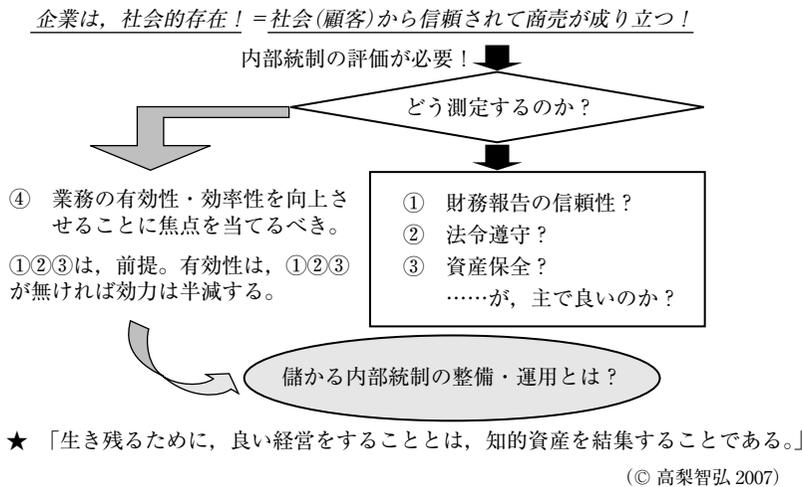


図2 儲かる内部統制の考え方

引の監査（統計的試査，サンプリング）で全体の取引の適正性を見なければならぬ（その一部の項目の特性から母集団全体の特性を評価することになる）。つまり，外部の会計監査は，企業内で，健全な内部統制組織・制度があり，適性に運営されていることが前提で行われている。

Ⅲ J-SOX 法

上述したように，現在問題の隠蔽や粉飾決算等大企業の不祥事が多数起きている。エンロンやワールドコム等の粉飾決算を切っ掛けに，SOX 法と言われる非常に厳しい企業改革法が米国で成立し内部統制組織に関わる監査が導入された。この世界の動きに合わせて，日本でも2006年6月にJ-SOX 法と言われる金融商品取引法が成立した。2008年4月に始まる会計年度から経営者は，財務諸表の適正性と共に内部統制についても報告義務が生じている。公認会計士による外部監査を受けなければならず，公開企業では，内部統制組織の整備，内部統制制度の構築，更にはITの導入も含め資金を投入し適切な運用をしようと，てんやわんやの状況である。

では，内部統制組織は上場企業や大企業だけのためのものなのか？ 日本経済を支えている中小企業はどうなるのか？ 図3のように，大企業だけでなく，中小企業でも不祥事が多発している。内部統制の整備・運用が，いかに重要かがその事実から分かる。

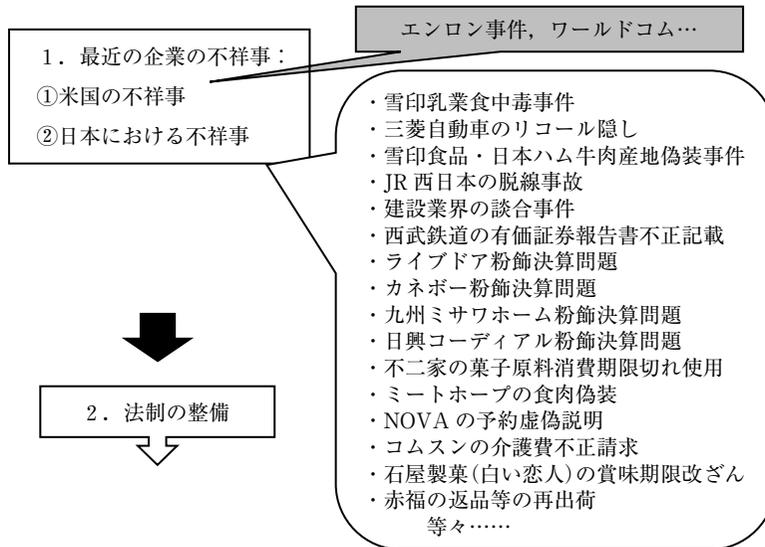


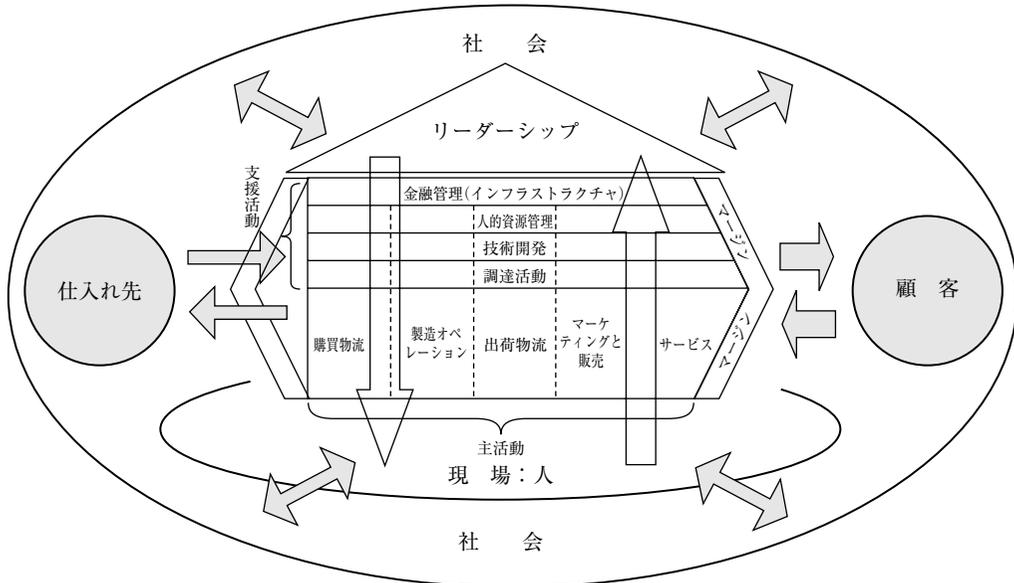
図3 事例（内部統制がないと何が起こるのか？）

IV 企業活動の本質

このように企業活動を見ていくと、最適な企業活動を行うためには、適切なコーポレート・ガバナンスの下で内部統制が有効に機能していることが前提であることに対して論を待たないであろう。2005年8月には、経済産業省が、コーポレート・ガバナンスと内部統制の重要性を指摘している。株主の負託に応えるために取締役会や監査役制度はあるが、本来は業務の執行責任を持つ社長の責任である。企業目的を達成するためのビジョンの構築と戦略を策定するが、その成否は計画通り全社員が動いていることを適切に確認することができるかどうかにかかっている。

その仕組みで最も効果的と言われているのが内部統制である。

内部統制の対象範囲は、従来型の企業内のバリューチェーンだけでなく、利害関係者を絡めた図4のような関係を全て包含することになる。言わば、社会・顧客の信頼を勝ち取る新しいバリューチェーンの内部統制でなければならない。



「内外の経営の仕組み」と「人の意識」を内部統制によって融合

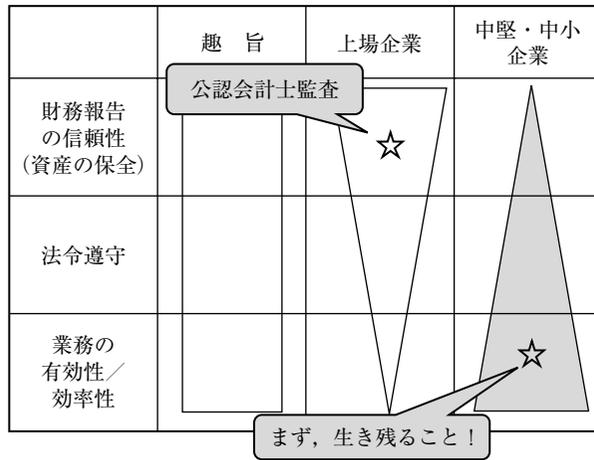
(© NPO 内部統制評価機構 2006)

図4 社会・顧客の信頼を勝ち取る新しいバリューチェーンの概念図

V 中小企業への適用，普及・拡大

上述したように，中小企業にとっても重要な課題であることと，日本の全企業数の99%が中小企業であることを踏まえて，内部統制の必要性を考えてみたい。企業活動の本質が適切な業務遂行にあるとすれば，経営資源の少ない中小企業こそ内部統制組織の整備・運用が重要視されるべきではないだろうか。

2006年5月から施行された新会社法の趣旨は，健全な企業経営のためには内部統制の整備運用を経営者の責任と考えている。言い換えれば，上場企業を対象とした金融商品取引法の根底にあるCOSOの3つの目的（金融商品取引法では，4つ目の目的として資産の保全を追加している）としてあげられている内の2つ，財務報告の信頼性，法令遵守に偏った内部統制の導入では，ほとんどの中小企業にとって，コスト負担が上昇し，その普及は夢に終わってしまうだろう。中小企業にとっての最大の関心事は第3番目の目的である業務の有効性と効率性である。つまり，上場企業にとって，業務の有効性・効率性や法令遵守については，その規模と公認会計士や監査法人の監査を受けて，社会的に認められた存在であるため，それらがクリアされている前提で，財務報告の信頼性に焦点を当てた制



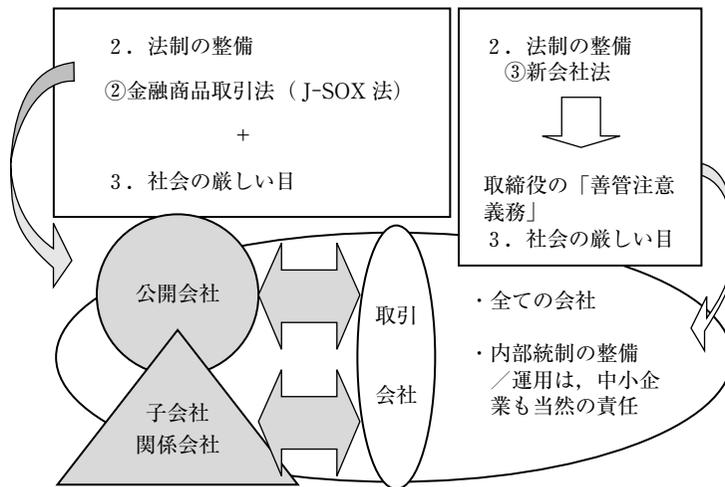
(© 高梨智弘 2006-2007)

図5 内部統制の目的／中堅・中小企業に何が必要なのか？

度になっているからである。一方、中小企業は逆に、財務報告の影響は、社会的に見てもそれほど小さくなく、それよりも、生き残りをかけて、業務の有効性と効率性を上げて行くことが必須である。

図5にまとめたように、内部統制の趣旨は、本来は全てをカバーすることであるが、現実を見れば、中堅・中小企業は、業務の有効性と効率性を上げて行く内部統制組織の整備と運用を行うことがベストであると考えられる。

また、図6にあるように、上場企業だけではなく、連結対象の子会社や重要な取引先も、



(© ICAO 2007)

図6 金融商品取引法の対象の拡大と会社法の対象

経営の健全性を担保することが金融商品取引法（財務報告の信頼性が対象）の対象となっている。一方、非上場会社（約150万社、個人事業主を除く会社数：出典—中小企業白書）は、会社法に則って経営されなければならないので、上場企業のような厳しい罰則はないとはいえ、当然ながら内部統制の整備・運用は義務づけられていると言って良いだろう。

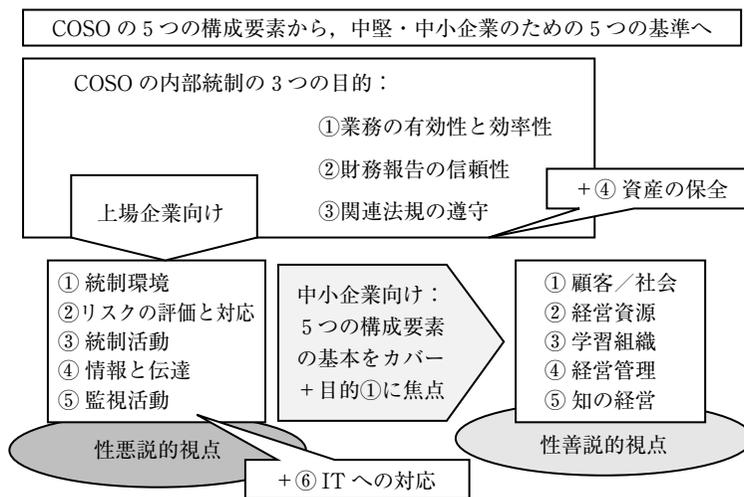
VI 中小企業の競争力を向上させる内部統制基準

過去にも中小企業の活性化のためにIT化等の手が政府によって打たれてきたが、問題や課題はまだ残っている。まず社会から信頼されるには、中小企業の経営の健全化を図ることである。そのためには、本来なら4つの内部統制の目的を全て達成することが望ましいが、上述したように、主として業務の有効性と信頼性を向上させればよい。

つまり、図7にあるように、目的を達成するためには、COSOの5つの構成要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤監視活動、金融商品取引法では、6つめに「ITへの対応」を加えている）を実施することになるが、そのまま適用しようとするこのままでは、ほとんどの中小企業が実施に二の足を踏むだろう。

そこで、中小企業向けに書き換えることが必要になると思われる。

「生きるためには何でもしなければ、まずは売上だ！」と思っている中小企業に対しては、社員が問題を起こさないように性悪說的に上から厳しくチェックするという視点や、



注：+④、+⑥は、金融商品取引法（J-SOX）に対応。

（© NPO 法人内部統制評価機構 2006-2007）

図7 内部統制の目的

コストを掛けきちんとやれという高圧的態度では普及はおぼつかないであろう。なるべくコストを掛けず、人手も取らない方法で行うことが必須である。もちろん、財務報告の信頼性と法令遵守の基本的な項目は、最低限その中に組み込まれていなければならない。

社会に受け入れられて企業活動が効果的に行われるように性善説的態度で、自分たちのために内部統制が役に立つと言う視点で、社員自らが個々の能力を発揮し組織能力として結集できる仕組みを経営者が進んで作ることである。そのためには、中小企業向けの新しい5つの基準を経営者に受け入れられ易い形で（たとえば、儲かる内部統制と言うような視点から）導入しなければならない。したがって日々の業務に密着した視点から、中小企業が目線に合わせて、①顧客と社会にどう対応するのか、②少ない経営資源をどう活用するのか、③問題を少なくするために学習する組織をどう構築するのか、④効果的、効率的に動けるような経営管理は何か、⑤情報をいつでも共有できる知の経営をどう実施すればよいのか、というプロセス思考の考え方を強調する必要がある。

Ⅶ 特定非営利活動法人（NPO）内部統制評価機構の 中堅・中小企業支援制度の概略

上記のような視点から、中堅・中小企業向け内部統制評価基準（簡易版）を開発したのが当該機構であり、中小企業の経営者が内部統制の重要性に気づくように、中小企業の経営者の視点から内部統制の評価基準書を作成している。①まず、資金を掛けずに自分の企業のレベルを自分自身で見ることができる簡易な基準である。②今までの問題が起きてから対策を打てばよいという、甘い態度を変えるために、経営者が危機意識を持てるように、経営の弱みを評価ができるように、それも余り負担が掛からないように50の評価項目からなっている。③社会を支えているのは、中小企業であり、大企業以上に社会的責任を有していることに気づいてもらうために、認定内部統制評価者の制度を創設し、指導・普及を図る仕組みを構築している。④また、中小企業が、よりよい企業を作っていくために、その目標と社会から認めてもらうための施策として、いわゆる「Pマーク」のように、「ICマーク（内部統制マーク）」を付与する制度になっている。

内部統制の導入が顧客と社会の信頼を得、結果的に売上を上げ、コストを削減し、利益を出す経営になるといことを目指している制度である。

そのために中小企業が取り組むべき能力として、次のようなステップを考えている。

図8に示されているように、中期経営計画の経営目標を達成するために、現在の業務プロセスを改善・改革する必要がある。そのために、内部統制評価基準を活用する。

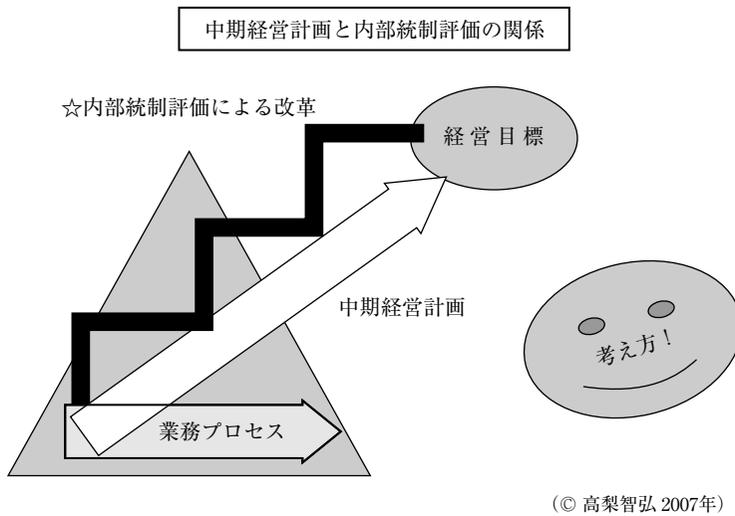


図8 内部統制の位置づけと考え方

図9に示されているように、経営目標を達成するために、業務プロセスを改善・改革するためには、まず、適切な戦略（コーポレート・ガバナンスによる）が必要であり、それを適切に執行管理すること、すなわちキチンとPDCAサイクル（計画—実行—統制—改善）を回さなければならない。

図10に示されているように、経営目標を達成するために、業務プロセスを改善しなければならないが、効果的な方法としては、プロセスマネジメントを実行することである。

図11に示されているように、経営目標を達成するために、抜本的な改革が必要な場合は、

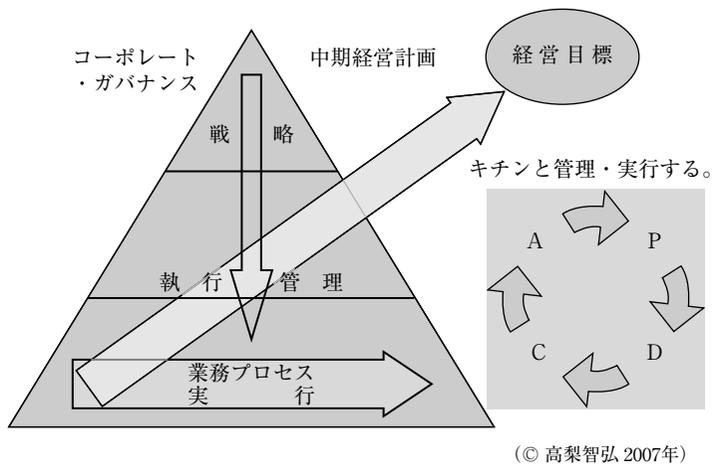


図9 中期経営計画の本質

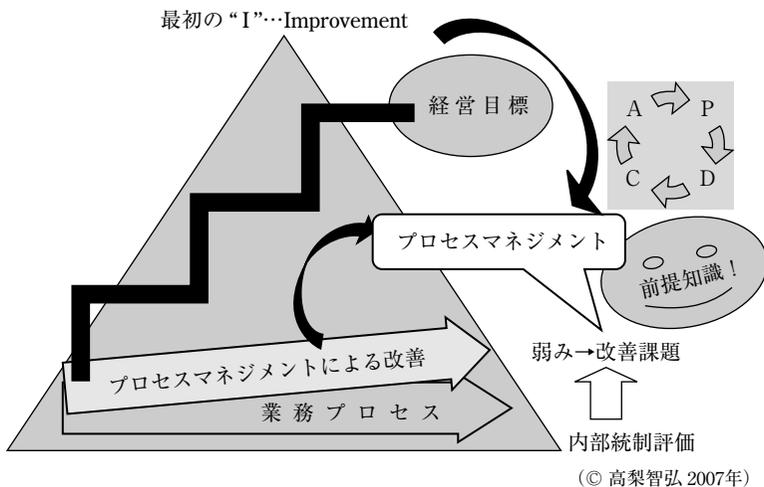


図10 内部統制評価とプロセスマネジメントの関係

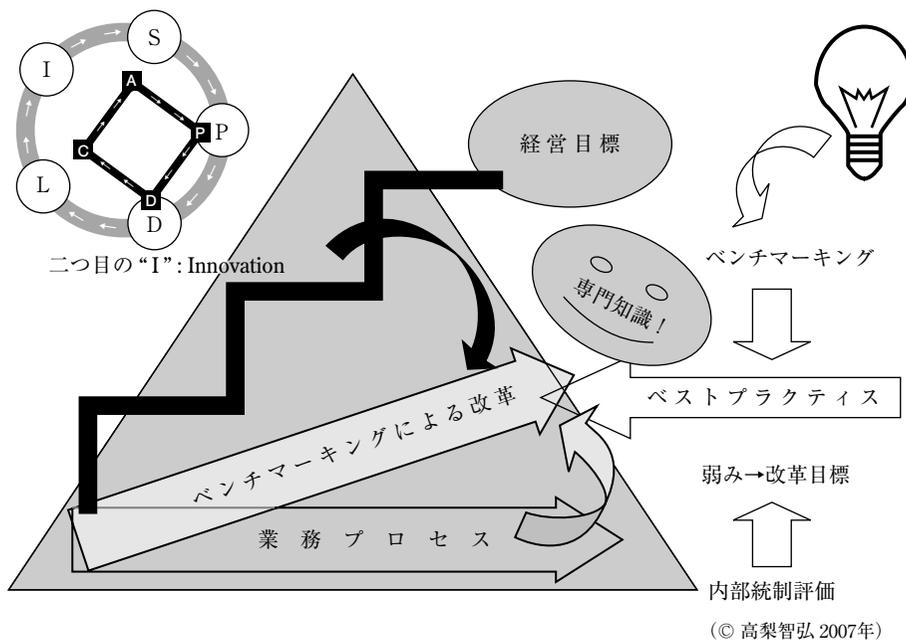
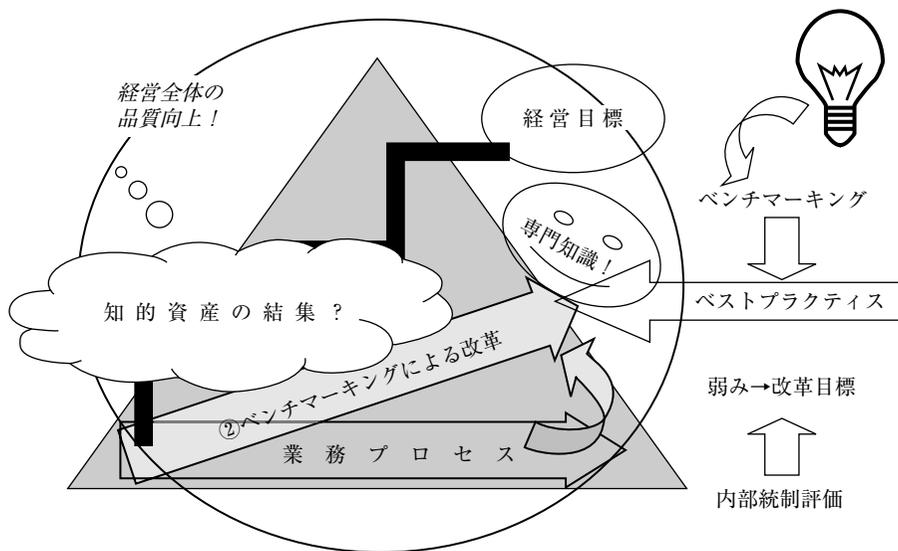


図11 内部統制評価とベンチマーキングの関係

外部のベストプラクティスを導入するベンチマーキングを実施する。

図12に示されているように、経営目標を達成するための最終的な目標は、経営全体の品質を向上させることである。そのためには、中堅・中小企業の業務の有効性・効率性を向上させるために、改善・改革に繋がるあらゆる知を結集する知の経営が重要である。



(© 高梨智弘 2007年)

図12 内部統制評価と経営品質の向上

知の経営は、中堅・中小企業向け内部統制組織の整備・運用を適切に実施することで達成できる。具体的には、私的資産を活用するチェック項目を組み込んだ内部統制評価基準を導入することである。

参考文献

1. 『これから求められる管理者 捨てられる管理者』高梨智弘著，こう書房，2001
2. 『ベンチマーキング入門』高梨智弘著，生産性出版，2006