

中小企業のための内部統制戦略

企業不祥事防止のための実践的リスクマネジメント

2011年3月の東日本大震災における、福島第一原子力発電所の事故に伴う東京電力の損害賠償責任が、このところ大きな話題となっています。ここでは、中小企業がこうした企業の継続性を脅かす不祥事や、ビジネスチャンスの亡失を未然に防ぐ上で有効となるリスクマネジメントの仕組みや経営者の意識変革など、身近な内部統制の進め方について解説します。

坂口会計事務所 所長
公認会計士・税理士

坂口 美穂

URL <http://www.obu-cpa.jp/>
E-mail sakaguchi_miho@tkcnf.or.jp

内部統制の整備を 実施し危機に備える

2008年秋に起こったリーマンショックに端を発する世界同時不況や2011年3月の東日本大震災などにより、我が国企業にとって経営環境はきわめて厳しい試練が続いています。

こうした厳しい経営環境の中で、企業および企業グループの不正や不祥事の発覚は企業自体の事業の継続性を脅かしているといっても過言ではありません。経営環境が厳しければ厳しいほどコンプライアンス違反や不正・不祥事は、単に企業の評判の失墜だけでなく企業の存続の危機につながります。

今回の東京電力の原発事故による損害賠償責任の問題においては、「異常に巨大な天災地変または社会的動乱」でのやむを得ない事故として、最終的には電力会社がすべての責任を取らなくてもよい仕組みをつくることになるかもしれません。

しかしながら、これから長い間、

苦しい避難生活を余儀なくされる被災者たちはもちろん、これによって、増税または電力料金の値上げなどによる国民負担を余儀なくされる一般の国民としては、「そもそもこの原子力災害は、東京電力の怠慢や甘さによって引き起こされたものであり、東京電力が有限責任の範囲内の責任を示さねばならない」という感情的反発のほう

が大きいのではないのでしょうか。そして、この「有限責任の範囲内の責任」を追求し、東京電力が負担すべき損害賠償金額がその負担能力を超える結果となった場合、東京電力は経営体として到底破綻してしまおうものと思われま

す。現在、中小企業では、法律的にみても大企業や上場企業のように高次元の内部統制システムの構築や報告制度は求められていません。しかしながら2006年に施行された新会社法では、取締役の善管注意義務の内容として従業員が法令遵守をし、適切にリスク管理を行うための体制を整備することが求められており、株主代表訴訟へ

の対応としても必要であることなどから、中小企業においてもそれなりの内部統制システムを整備することが望まれています。

また、このような会社の経営者や従業員などの法律違反などによる不祥事の発覚は、企業の大きさに関係なく、その影響は中小企業であつても社会からの信用失墜、さらには事業継続性の危機を招くことに変わりはありません。

企業の本質から見た 内部統制の理解

このように現代の企業で、コンプライアンスなどを含む内部統制は必要であるとされ、その必要性を認めない組織はないでしょう。しかしながら、現在、この内部統制システムが形骸化しており、あるいは組織の疲弊感をもたらす状況になっているところが多いのが現実でもあります。

こうした事態を回避・解消するためには、企業の本質から内部統制を正しく理解し、自社に合った

独自の内部統制活動を構築していく必要があります。

本来、企業は事業推進上、リスクが全くないということはありません。企業とは、個人では達成困難な事業目的を協働によつて達成する存在です。企業が果敢にリスクに立ち向かい、新たな商品・サービスを提供してくれるおかげで、消費者・社会は企業が生み出した商品・サービスを享受することができます。その上で、消費者・社会から企業は対価を得て、利益を創出することができます。これこそが企業の本質です。

今回の原発事故においても、原子力発電は、未来のエネルギー源としては有望であるという一面はあつたかもしれませんが、そもそも「原子力発電は平時における自然破壊・環境破壊は避けられず、さらに地震災害などの有事の時にはきわめて危険である」という事実は、何も最近になってはじめて分かつた事実ではありません。

以前から、現実にこのような原発事故が起つた場合、取り返し

のつかないほどの社会的損失リスクがあるということは、電力会社も日本政府もある程度は予測できていたはずですが。

今となつては遅きに失しますが、東京電力が日頃からこの原発事故リスクに果敢に立ち向かい、何らかの手を打つていれば、今回のような甚大な被害と損失は避けられたのかもしれない。

このように、そもそも企業活動はリスク対応の連続であり、極論すれば、「企業経営＝リスクマネジメント」ともいえます。企業が社会的付加価値の一環としての利益を創出するためには、まずはリスクマネジメントが必要となり、法令遵守社会の要求にうまく応える、コンプライアンスを徹底しつつ、適正な決算、品質管理、環境経営などの社会からのさまざまな要請にこたえていくことが、利益の創出活動の一環として必要なのです。

今後の企業経営においては、さまざまな内部統制のPDCA活動を各企業の全体最適の姿に近づけるとともに、企業の本来の活動で

ある利益の創出活動にいかにかとさせていくかという、経営管理・事業運営・内部統制のPDCA制度設計の大胆な見直しと構築が迫られているのです。

リスクマネジメントの 適切な仕組み

企業のリスクマネジメントは、平時と有事、リスクの発生前と発生後の観点から整理することができます。この点については次ページ図1を参照してください。

平時のリスクマネジメントにおいてはリスクの発生前の活動だけではなく、リスクの発生後の活動にもあることがわかります。

また、有事のリスクマネジメントにおいてはリスクの発生後の活動だけではなく、事前準備などのリスクの発生前の活動が含まれていることがわかります。

今回の原発事故で東京電力のリスク管理の低さが露呈したのは、どちらかというところの有事のリスク管理（いわゆるクライシス・マ

	リスクの発生前	リスクの発生後
平時のリスクマネジメント	リスクの発生そのものを抑える活動。リスクの洗い出し、評価、コントロール策の決定・実践 ⇒日常の管理活動	発生したリスクについて、適切な対応を取ることで、自社の影響を最小化する活動 ⇒日常的なトラブル対応
有事のリスクマネジメント	危機の発生を想定して、被害を最小限にとどめるために、事前に行う準備 ⇒連絡経路の整備、発生時を想定した「対応マニュアル」の準備、訓練など	危機が発生した際に、被害を最小限にとどめるために、事後に行う対応策 ⇒情報の収集、対策本部の設置、事態への対応、危機広報、再発防止対策など

図1 リスクマネジメントの整理

（ネジメント）であり、しかもそれは国民の生命・身体の安全に関するリスクだということに特徴があります。しかし、この「有事」に対応するには、企業は日々発生する、いわゆる「平時」のビジネ

スリスクについて、継続的・定期的に評価し、優先順位をつけて管理することが必要となります。

特に、我々のような閉鎖会社として限られたステークホルダー（利害関係者）で成り立つ中小企業において、経営管理・事業運営と一体となってリスクマネジメント活動を推進する主な内容は、平時のリスクマネジメントです。

まず、この平時のリスクマネジメントですが、経営者は会社で起こり得るリスク、特に会社の屋台骨を揺るがす重大リスクを想定し、重大リスクへの対応策を経営計画の中に織り込み、適切なリスクマネジメントの仕組みを構築する必要があります。

「適切なリスクマネジメントの仕組み」とは、平時から業務に関するリスクの認識と評価・分析を行い、優先度の高い重要リスクを十分に管理できる内部統制の仕組みを意味します（図2）。

ここで、リスクマネジメントにおける重要なポイントの一つは、「モニタリング」による継続的な改

善です。リスクマネジメントの仕組みは形だけ整備されれば足りるわけではなく、その仕組みがリスクを有効に管理できているか常にモニタリングし、問題点を改善していく継続的なマネジメントプロセスであることが必要です。リスクマネジメントに「完成版」はなく、常に「最新版」でなければなりません。

リスクマネジメントにおける、もう一つ重要なポイントは「リスク」の考え方です。

リスクマネジメントにおける「リスク」とは、「企業の様々な事業目的の達成における不確実性」であり、法令違反や社会規範の逸脱などいわゆる企業不祥事に結びつくマイナスの不確実性だけが「リスク」ではなく、プラスにぶれるような確率の意味での不確実性も「リスク」なのです。

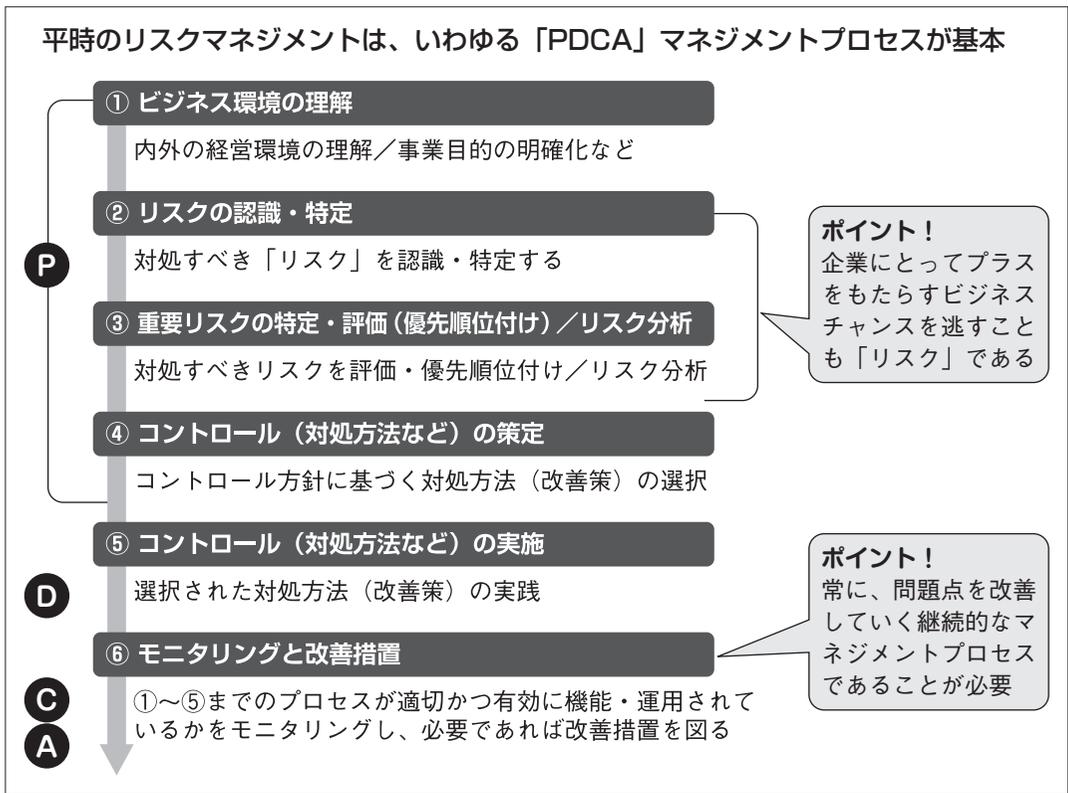
例えば、お客様からの苦情を含むさまざまな「声」への対応につき、顧客クレーム対応、ヘビークレーム対応、インターネット書き込みによる風評悪化など、後ろ向

きなリスク対応のことばかりを考えると、マイナスの不確実性たるリスクマネジメントの面が強くなります。

一方、苦情というよりも、新商品開発のヒントなどが含まれるとして、お客様からの貴重な「声」「アドバイス」への対応というように前向きに考えれば、企業価値の向上のためのプラスの不確実性という意味でのリスクマネジメント面が強くなります。

このように、「リスク」とは何も「マイナス」の損失をもたらすものではなく、企業にとって「プラス」をもたらすビジネスチャンス逃すことも「リスク」だということなのです。したがって、「リスク」とは、単に避けなければならないというものではありません。避けなくても良いリスクもあり、そのようなリスクに潜むビジネスチャンスをもモノにせず、利益を獲得できずに企業の成長を図ることができないことも重要なリスクであることは強調しておきたいポイントです。

図2 平時のリスクマネジメントプロセス



リスクマネジメントの浸透

一方、このような効果があると思われるリスクマネジメントの仕組みをどんなに導入しても、企業内の人員が本気にならなければ本当の効果は得られません。

特に、経営管理者のリーダーが本気にならなければ、絶対に再発を防ぐことはできません。社会心理学的（「アイヒマン実験」）にみても、人間は道徳的な価値観よりも、自分に影響を与える権威のある人、企業で言えば経営者・上司などの言動に服従してしまいがちな人が多いといわれます。

つまり、いくら効果的と思われる施策や制度を導入しても、役員に重大な影響を与える経営者の言動が、リスクマネジメントなどに否定的な態度を示すようでは、絶対に浸透しないということです。したがって、内部統制、いわゆるリスクマネジメントなどの取組みは、経営者が本気であることを真剣に、かつ粘り強く継続的に訴え続けるとともに、現場に影響力

を有する管理職層の一人ひとりからリスクマネジメントの取組みなどの重要性を理解し、行動を実践しなければ成功しません。

経営者と管理者が本気であることを示すためには、各現場での継続的なメッセージ発信、会議での発言、経営者・管理者による研修などが必要になります。それとともに、「経営者・管理者が暴走したときの備え」も必要です。たとえば、経営者（管理者）の報酬の基準、外部者が関与するコーポレートガバナンス（経営監視）、取締役会の活性化などです。

最後に、このようなリスクマネジメントの取り組みを通し、企業リスクに対する有効なコントロールが、通常業務の中で「当たり前なこと」として企業内全員に受け入れられ、企業風土そのものの向上や商売力の向上にもつながるような社内コミュニケーション（相互の信頼関係）をはじめとした貴社の「マネジメント」そのものの改善にも、ぜひとも役立てていただきたいと切に願ってやみません。