

# 中小企業における内部統制の構築とその取組みについて

## 中小建設業の取組みを基に解説

株式会社 インターリスク総研 コンサルティング第一部 ERMチーム 主任コンサルタント  
細井彰敏

### 【1】 はじめに

相次ぐ企業不祥事が発生する中、2006年5月施行の会社法では、大会社に対して内部統制システムの構築が義務化され、2008年4月1日以後開始する事業年度からは、金融商品取引法により上場会社（連結子会社を含む）には「内部統制報告書の作成」「内部統制報告書の外部監査」が導入されることとなった。こうした動きの中、大企業においては、一定程度の内部統制システムの構築が推進されつつあると言えるが、中小企業においては、必ずしもこうした取組みが推進されているとは言えず、「内部統制は中小企業においても必要なのか」という声すら聞かれる。しかしながら、内部統制の目的が、「事業経営の有効性・効率性の向上」「企業の財務報告の信頼性の確保」「事業経営に関わる法規の遵守」等であることを考えれば、内部統制システム構築の義務が明示されていない中小企業においても、経済活動を行う限り、内部統制への積極的な取組みが必要であることは明らかである。むしろ、大企業に比べて財務基盤が脆弱である中小企業においては、ひとつのミスやトラブル、不祥事が、経営を致命的に脅かす事態になることが少なくなく、内部統制向上への取組みが安定した経営を続けていく上で、必要不可欠な要素であると言える。大企業のように、コストをかけた内部統制システムの構築は必ずしも必要ないものの、それぞれの企業規模・業態に合った内部統制への取組みは必要である。逆に、中小企業であれば、会社規模が小さいだけに、経営トップが内部統制に関する意識を向上させるだけで大幅に改善される項目も少なくなく、大きなコストをかけることなく内部統制の実効が上げやすい点は中小企業の強みであると言える。IT等を導入し、内部統制の向上を図るのもひとつの有効な手段ではあるが、日常業務における努力で達成できる部分もたくさんある。業務の繁忙さ等から、後回しにされがちな取組みではあるものの、是非、日常業務に組み込まれた形で内部統制向上の取組みに着手することをお勧めする。なお、ここでいう内部統制とは、「財務報告の信頼性」を確保する目的で行う活動のみならず、「業務の有効性及び効率性」「事業活動に関わる法令等の遵守」等、広い意味での内部統制をいう。

以上から、内部統制の必要性は理解できたとしても、「具体的に何を対象にどのような取組みを行ったらよいか分からない」という声は少なくないのではないだろうか。以下では、国土交通省が平成21年3月に公表した「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン」を基に、中小企業の中でも特に建設業に求められる内部統制の取組み内容について具体的に紹介する。中小建設企業向けのガイドラインではあるものの、全業種に共通する項目も少なくないため、その取組み項目や手順、レベル感等を参考にして

頂きたい。

### 【2】 建設業における内部統制向上の取組み

#### 1. 背景

建設産業は、国民生活や産業活動を支える社会資本の整備の担い手として、わが国の経済社会の発展に必要不可欠な産業である。また、建設産業は、依然としてGDPの1割程度に相当する極めて大規模な建設投資を担うとともに、全就業者の約1割を占める基幹産業として、わが国の経済成長や雇用の維持に寄与していくことが期待されている。しかしながら、公共事業をはじめとした建設投資の急激な減少や経済状況の悪化等により、それぞれの企業が従来と同様の体質で存続することは困難になってきている。また、官製談合を含む相次ぐ談合事案の摘発や構造計算書偽装問題の発生等、建設工事を巡る事件・事故や安全及び品質におけるトラブル等が、建設産業全体に対する国民の信頼を大きく揺るがす結果となっており、個々の建設企業には、従来の勘と経験に頼った属人的な経営ではなく、組織全体の統制を伴う（明確な文書等に基づく）客観的な経営への転換が求められている。さらに、構造計算書偽装事件を受けた平成19年の建築基準法の改正に伴い、以前に比べ建築確認・検査に関わる業務量は2倍以上になったとも言われており、より一層の業務効率化が求められる状況にある。

#### 2. 大転換期にある建設産業と内部統制

前述のような建設企業を取り巻く厳しい環境や旧来の産業構造からの転換の必要性等は、国土交通省においても十分に理解されていると思われ、同省は、これまで、「建設業法令遵守推進本部」や「駆け込みホットライン」の設置、「建設業法令遵守ガイドライン」の策定・改定、「下請取引等実態調査」の拡充、法令違反行為の取締強化など、建設業における取引の適正化や法令遵守の促進に重点を置いた取組みを進めてきた。さらに、建設企業が社会からの要請に応え、この厳しい転換期において生き残るためには、建設企業自らが自主的に経営の自己規律を高め、自ら適正な業務運営を行うための「内部統制」への取組みが重要であるとしている。そこで、同省は、中小建設企業が内部統制に取組みやすいように「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン」を公表した。内部統制向上への取組みは、前述した旧来の産業構造からの転換、及び、業務の効率化の双方に有効な手段のひとつであり、経営環境が厳しく、大転換期にある建設産業にとって、今がまさに内部統制の取組みに本格的に着手する時機である。

### 【3】 中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン

#### 1. ガイドラインの構成

本ガイドラインは、中小建設企業が容易に内部統制を導入できるように、次のような構成をとっている。

#### ①簡単なチェックのための事例

建設企業の日常業務において比較的起こりやすい問題事例の中で、内部統制の向上により解決可能な問題事例を、具体的な対応策とともに紹介している。内部統制に日頃馴染みの少ない企業においても、手に取りやすい導入部分となっている。

#### ②ガイドラインの目的

前述のような建設産業を取り巻く厳しい背景と、その中で内部統制を向上させることの必要性や内部統制の一般的な枠組み(COSOのフレームワーク)等について解説している。中でも特に、内部統制が適切に機能している場合のメリットについて以下のように紹介している。

##### ・取引先、社会からの信頼獲得

法令、業界ガイドライン、社会的規範、社内ルールなどに適合した活動をする体制が整った企業として、発注者、取引先、社会から信頼を得ることが期待できる。

##### ・業績の安定化

厳しい経営環境下においても、重大なミスをおかすことなく、一部の担当者の不正な行為も牽制で防ぐことができ、確実かつ効率的に業務が遂行できる体制を構築することができる。これにより、業績を安定させることが期待できる。

##### ・リスク管理の強化

重要社員の突然の退職から自然災害による被害まで、直面する様々なリスクに対して事前に備える体制を持つことにより、これらのリスクによる経営存続の危機を乗り越えることが期待できる。

#### ③内部統制を向上させるための手順(取組み手順)

内部統制を向上させるための全体的な流れとして、以下のようなPDCAの4つの手順を基本とし解説している。

##### ①チェックリストを用いた現状把握・内部統制改善計画の策定

##### ②内部統制改善計画に沿った取組みの実施

##### ③取組みに対する評価

##### ④内部統制改善計画に沿っていない取組みの改善

4つの手順が一巡した後は、改善の方針に沿って、再度、計画の策定を行い、実施していくという一般的な継続取組みの手法である。特に、別添のチェックリスト(後述)を使用してチェック項目ごとに自己診断を行えば、導入部分である自社の現状把握と改善すべきポイントの選定が容易となる。

#### ④内部統制向上の活動例

内部統制向上の取組みがイメージしやすいように、A社という会社を想定し、具体的な活動の流れを紹介している。

#### ⑤チェックリスト

別添資料として「中小建設企業のための内部統制向上に係るチェックリスト」を添付している。29の設問に回答することで、前述した自社の現状把握や定期的な成熟度の把握に活用できる内容となっている。内部統制の向上のために「具体的に何を実施すればよいか分からない」という多くの中小企業に共通する疑問に対して具体的な例示(どのような項目をどのレベルまで行えばよいか)をもって回答している点で大きく評価できる内容となっている。以下に、その具体的な取組み項目等について紹介する。

## 2. 内部統制向上のための具体的取組み項目(チェックリスト)

前述したチェックリストは、大きく以下の①～⑨の項目に分けられている。チェックリストに回答し、自社の現状把握を実施すれば、①～⑨の項目の中で、内部統制における自社の強みと弱みを把握することができ、内部統制改善計画の策定を容易にする。

#### ①経営者の規律

ワンマン経営になることもあり得る中小企業において、経営者の規律を確保するため、以下のような項目を満たす体制を構築することが望ましい。

- ・会社の重要事項が取締役会や経営会議等の意思決定機関において決定されている
- ・その意思決定機関の構成員に、名義貸しの状態で役割を果たしていない者が含まれていない(同族名義貸しばかりの構成となっていない)
- ・経営者の職務執行を監視する仕組みが整備されている(弁護士、公認会計士などの選任等)

#### ②経営方針

従業員が内部統制の取組みを推進するための拠り所となる、以下のような文書が明文化され、社内外において周知されていることが望ましい。

- ・企業理念・経営方針
- ・行動規範 等

#### ③運営組織、職務権限

組織の構築においては、組織間での相互チェックが機能する体制となっていることが重要であり、以下のような規程類が明文化され、相互チェックが機能している状態が望ましい。

- ・職務分掌規程
- ・職務権限規程
- ・決裁権限規程 等

#### ④リスク管理活動

リスク管理活動については、社内リスクの把握と評価、対策の実施(リスク管理体制の整備)等を行うことが望ましいとしつつ、特に以下のような個別リスクに対する対策の実施を項目として挙げている。

- ・自然災害や大規模事故等のリスクに対する備え(マニュアルの策定、訓練の実施等)
- ・業務上のミスやトラブルに対する迅速な対応
- ・外部からの意見やクレームに対する的確な対応

#### ⑤コンプライアンス

コンプライアンスについては、その推進体制を構築し、以下のような取組みを定期的に行うことが望ましい。

- ・各種コンプライアンス評価が経営に与える影響の認識
- ・コンプライアンス教育・研修の実施
- ・従業員におけるコンプライアンス浸透度・理解度の把握
- ・経営層と社員とのコミュニケーションの実施

また、建設業において遵守すべき代表的な法令として以下を挙げるとともに、反社会的勢力などとの不適切な取引関係を排除する仕組みを構築することが望ましいとしている。

- －建設業法
- －建築基準法
- －不正取引防止法
- －廃棄物処理法
- －男女雇用機会均等法
- －独占禁止法
- －個人情報保護法
- －労働基準法
- －労働安全衛生法
- －道路交通法
- －刑法(談合罪)

この他、景品表示法、商標法、著作権法、特許法、不正競争防止

法等については、建設業に限らず、一般企業が遵守すべき代表的な法令である。

#### ⑥人材の評価と活用

社員による不正や社外との癒着防止、多様な職種への対応力の向上のため、適材適所な人員配置（適正な人事異動）、また、透明性の高い人事評価の実施と適正な労働条件（就業規則）での業務の従事を行うことが望ましい。

#### ⑦情報セキュリティ

情報セキュリティについては、必ずしもハード面での対策強化を要求していない。営業秘密や社員や顧客の個人情報の管理について、ルールとそれを遵守する手順を定め、確実な対応を行っていくことを要求している。

#### ⑧財務プロセス

資金不足を引き起こすことがないような資金計画の作成と、計画に基づいた資金の移動状況を日常的に確認する体制の整備が望ましい。

#### ⑨業務プロセス

業務プロセスについては、以下の5つの業務を例示し、適正に業務が実施されるための体制の構築、社内規程やマニュアルの整備、規程やマニュアルに基づく業務の実施を行うことを要求している。

- ・公共工事の入札
- ・取引先などの契約締結
- ・工事ごとの採算管理
- ・工事目的物の品質管理
- ・工事施工における進捗管理

以上は、建設業における代表的な業務プロセスを列挙しているが、販売業で言えば、受注、商品の出荷、請求、売掛金管理、現金の回収等のプロセスについて、同様の整備を推進することになる。

### 【4】さらなる取組み推進のために

中小建設企業において内部統制の向上をさらに促進していくためには、本ガイドラインをインターネット等で公表するのみに留まらず、国や地方自治体、建設業団体等の関係団体等が中心となり、以下のような取組みを行う必要があると思われる。

#### 1. 本ガイドラインの周知

国土交通省は、本ガイドラインを広く周知していくため、地方自治体や建設業団体等の関係団体の協力を得て、本ガイドラインを活用した講習会やセミナー等を中小建設企業に対して実施することが望ましい。

#### 2. 評点への加算

都道府県や市町村等の地方自治体においては、競争参加資格審査の際に利用される発注者別評価点の評価項目に、内部統制に関する事項を盛り込むことを検討すべきである。今後は、発注者、元請企業などが内部統制の推進状況を発注の判断基準に採用することも考えられる。

#### 3. 融資条件への取り込み

不況下における中小企業の大きな懸念事項は資金の確保であ

り、内部統制活動に取り組むことが融資のために役立つのであれば、内部統制の取組みのインセンティブになると思われる。

#### 4. チェックリストの要求レベル

本ガイドラインは、社員約50人規模の建設企業から活用できるような内容となっているが、社員50人以下の建設企業や社員数百人以上の大企業においても参考になり得る内容となっている。しかしながら、チェックリストの各項目の要求レベルは大企業においても十分な対応が図れていないような内容も多く含まれており、中小企業に対するチェックリストとしては、いささかレベルの高いものに仕上がっていると思われる。また、建設業においては、従業員数が10人未満という事業所が約8割（5人未満は約5割）であり、従業員数が50人以上の事業所は約1%である。したがって、中小建設企業に対する内部統制のチェックリストのレベルとしては、従業員10人程度の企業でも着手しやすいレベルに標準を合わせて作成した方が、より馴染みやすいものに仕上がったのではないと思われる。是非今後の見直しの際には、チェックリストが要求するレベルについて再考して頂きたい。

### 【5】最後に

ここまで、中小建設企業の内部統制向上の必要性や具体的取組み項目等について紹介してきた。建設業以外の業種においても、経営環境が厳しくなり、より一層の業務の効率化が求められている状況や、内部統制の具体的取組み項目等について共通するところは多いと思われるため、参考にして頂きたい。

それでもなお「従業員10人程度の企業に内部統制は必要なのか」という疑問を持たれている方も少なくないのではないだろうか。しかしながら、企業における内部統制は、短期間で構築できるものではない。組織体制を整備し、各種ルールを定め、従業員の意識を向上させていくためには、5年、10年…という長期間の取組みが必要である。今後10年以内に従業員が数十人にまで拡大するような状況（企業合併を含む）や、取引先等から内部統制の取組みについてヒアリングを受ける可能性は十分に予想され、その際に付け焼刃で内部統制を構築するのはほぼ不可能である。また、前述した具体的な取組み項目①～⑨を短期間で整備しようとすれば、形式だけの内部統制になりかねない。内部統制の取組みは、日常業務に取り込んで行う方が馴染みやすい。今から少しずつ日常業務の中に取り込み、PDCAサイクルを推進していく中で着手していくことを強くお勧めしたい。

#### 【参考文献・データ出典】

- ・国土交通省 総合政策局建設業課「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン～今、経営者に求められる、より健全かつ効率的な業務運営改善のために」  
<<http://www.mlit.go.jp/common/000039568.pdf>> (2009/12/1 アクセス)
- ・国土交通省 建設業における内部統制のあり方に関する研究会「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン～今、経営者に求められる、より健全かつ効率的な業務運営改善のために」  
<<http://www.mlit.go.jp/common/000039590.pdf>> (2009/12/1 アクセス)
- ・国土交通省 建設産業政策研究会「建設産業政策2007～大転換期の構造改革～」  
<<http://www.mlit.go.jp/common/000004943.pdf>> (2009/12/1 アクセス)