

中小企業における内部監査の導入についての考察

CIA フォーラム北陸研究会 No. 1

1 はじめに

わが国では、2006年5月に施行された会社法で、いわゆる内部統制システムに関する基本方針の取締役会決議と事業報告への記載が求められた。また、2008年度には、すべての上場企業に内部統制の評価と監査が導入された。これら一連の流れにより、上場企業などの大企業においては、内部監査の導入やその機能強化が図られてきたところである。

一方で、中小企業においては、バブル崩壊後の縮小し続ける経済環境にあえぎ、内部の管理体制に腐心する余裕はなく、管理体制は旧態依然としたままあるいは管理レベルは低下しているのが実情であろう。内部統制の独立評価たる内部監査についても行われることはなく、内部監査の機能強化を図ってきた大企業とは大きく差が開いていると思われる。

内部監査というと、法令や規則の順守のための検証というようなイメージが強いが、本来はそれだけではない。企業が利益を稼ぐために、無駄を排除し、経営判断に必要な情報を適時に伝達するというような目的もあるのである。利益を稼ぐための内部監査という視点にたてば、中小企業といえどもまったく無縁のものではないはずである。むしろ、無駄の多い中小企業ほど、内部監査の視点を利用し、業務を効率的かつ効果的に行うことが必要だと思われる。そこで、当フォーラムでは、中小企業にも内部監査を導入すべきであると考え、中小企業への内部監査導入の必要性、導入する際の障害と対応、内部監査実施時の具体的な課題と対応等について考察を行った。

2 中小企業への内部監査導入の必要性

(1) 中小企業の範囲

中小企業を定義している一般的なものとしては、以下の中小企業基本法第2条第1項の記載がある。

業種	中小企業基本法における定義
製造業・建設業等	資本金3億円以下又は従業員300人以下
卸売業	資本金1億円以下又は従業員100人以下
サービス業	資本金5000万円以下又は従業員100人以下
小売業	資本金5000万円以下又は従業員50人以下

当該定義による中小企業の数、日本に約385万社¹もあり、日本企業全体の約99.7%を占め

¹ 経済産業省中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2012年2月時点）の集計結果」、2013年12月26日

ている状況にある。そして、一言で中小企業といえども、家族経営による零細個人企業からある程度規模の大きい企業まで、様々な形態及び規模の企業が数多く含まれており、これらの中小企業の中には内部監査の導入を検討する余裕がない企業も少なからず存在しているものと考えられる。

そこで、本論では、中小企業基本法による量的な基準で示された中小企業の全てを対象とするのではなく、内部監査を導入することがより有効となるという観点から、中小企業の中でもある程度規模が大きく、職務分掌及び権限委譲等の最低限の管理体制を備えた企業を対象とすることとする。一般的に、企業規模が大きくなり業務が多様化・複雑化するほど、職務の専門化が進むことから、あらかじめ組織における職責を明確にしておくことが求められる（職務分掌）。また、同様に企業規模が大きくなるほど、迅速かつ適切な経営行動を実行するために、判断や決定権限を下部組織へ委ねることが求められる（権限移譲）。このような職務分掌及び権限委譲がなされた企業においては、その管理体制が有効に機能しているかどうかについては、まさに内部監査の対象となるのである。

なお、ある程度規模が大きく最低限の管理体制を備えた企業のイメージを、あえて量的な基準で示すとすればどうなるであろうか。ここでは、従業員数が少なくとも50人程度以上の企業を想定することとする。なぜなら、経営管理職能の委譲が増大し、統制の限界が起こりえる規模は50人以上²からとされており、一つの目安として考えても差し支えないと思われるからである。

（2）中小企業の弱みと強み

中小企業への内部監査導入を論じる前に、中小企業の特徴、特に弱みと強みについて触れておきたい。まず、中小企業の共通の特徴としては、一般的に以下の5つがあげられる。

- ① 経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が乏しい
- ② 経営者の個性が強い
- ③ 同族会社であることが多い
- ④ 借入金依存体質が多い
- ⑤ 創造性・機動性・技術力による潜在的市場創出能力が高い

また、中小企業白書(2009年版)に記載されている実態調査³によれば、中小企業が考える自社の相対的な弱みと強みをまとめると、下表のようになる。

中小企業の弱み	順位	中小企業の強み
規模の経済性を発揮できない	1	経営者と社員、部門間の一体感・連帯感
商品・サービスの品ぞろえが弱い	2	個別ニーズにきめ細かく応じる柔軟な対応力
必要資金の調達力が弱い	3	経営における迅速かつ大胆な意思決定能力
設備の整備・活用力が弱い	4	市場等の変化への迅速な対応・機動性
人材の育成・活用力が弱い	5	独創的な技術・ノウハウ、事業モデル

2 佐藤芳雄「中小企業の経営組織と統制」『三田商学研究』Vol.1.2、No.4、1959年10月、436～450頁

3 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」、2008年12月

このように、中小企業は一般的に経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が乏しく、その要因が様々な相対的な弱みにつながっていることが分かる。また、大企業と比較して規模の経済性を発揮できないことから、コスト的に不利な競争を受容せざるを得ないことも多い。そうであればこそ、中小企業こそ管理体制やリスクに対する備えが不可欠なのである。しかしながら、管理体制やリスクに対する備えが脆弱になっている企業もあるであろうし、自らの弱みを認識しながらも、経営資源の不足等から有効な改善策を打てないでいる企業も多いのではないと思われる。

一方、中小企業は企業規模が小さいことに起因して、経営者と社員の一体感・連帯感があること、きめ細かく柔軟な対応ができること、及び迅速かつ大胆な意思決定ができること等が強みとなっていることが分かる。特に、経営者と社員の一体感・連帯感については、有効な経営環境につながるものであり、中小企業の弱みである管理体制の脆弱さを補ってきた面もあろう。しかし、本論で対象とする従業員 50 人以上の企業においては、一体感・連帯感にも限界が生じる場合もあり、その場合には管理体制やリスクに対する備えにはなり得ないことも考えられる。

（3）内部監査の定義

内部監査基準によれば、内部監査の本質については、「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である」と記載されている。また、内部監査の必要性について、「(抜粋) 必要に応じて、組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援する機能として、その重要性を認識することができる」「個々の組織体の内部監査機能は、それに対する期待やその内容の整備・充実の程度によって必ずしも一様とはいえない」とも記載されている。

上記の内部監査基準に記載されているように、内部監査にはアシュアランス（監査・保証）とコンサルティング（診断・助言）の2つの業務から構成されるという特徴がある。一般的にはアシュアランスが主たる業務となることが多いため、アシュアランスに目が行きがちではあるが、コンサルティング業務も含まれる点については、非常に重要である。

また、内部監査には経営目標の達成に役に立つという、重要な特徴がある。ここで、経営者の中には「内部監査とは、何か事後的に書類をチェックする業務のみと捉え、経営活動にはあまり役に立たず、ひいては当社には関係ないもの」と考えている節も一部見られることがある。しかしながら、それは経営者に正しい理解がなされていないことによるものであり、内部監査が組織体の発展にとって最も有効な改善策の助言・実行支援を行うことができる点については、再認識しておく必要がある。

なお、内部監査の定義にもあるように、個々の組織体の状況に応じて必要とされる内部監査機能は様々である。すなわち、内部監査には組織体の状況に応じて柔軟性を持たせることができるという特徴もある。これについては、後述する「(5) 中小企業への内部監査導入の考え方」で詳しく検討する。

(4) 中小企業における内部監査の必要性

内部監査はアシュアランス（監査・保証）のみならず、コンサルティング（診断・助言）業務を含む非常に幅の広い概念であり、2つの機能を有することは上述した。また一方、中小企業において経営資源が乏しく有効な改善策を打てないでいることが「弱み」として抽出されていることを考慮し、内部監査に対する期待ないし経営への貢献という側面から考えるならば、内部監査の機能的側面への着目、とりわけコンサルティング機能を重視すべきではないだろうか。

企業活動の中でコントロールがない、あるいは機能していない状況を考えてみよう。基本的なコントロール、例えば職務分掌や権限委譲が十分に整っていないとするならば、その状況そのものが経営目標の達成に対する阻害要因となる場合がある。業務の役割分担が明確でなくて誰が何をするのかがはっきりせず、社員によく理解されていない状況（横の関係）、あるいは職権範囲が不明確で上司と部下の間で混乱を招く（縦の関係）ような中で、効率的・効果的に利益を創出するような仕事の実現できないであろう。経営目標の達成に対する阻害要因とは、言いかえるとリスクである。つまりリスクの存在により、経営目標を達成できない可能性が生じるわけである。

内部監査でのコンサルティング機能の実現により、本来は企業が直面し、経営にマイナスの影響を受けるリスクに対して、事前に対応することが可能となる。また是正・改善の取り組みへの助言を得ることによってより有効かつ効率的な展開にもつながっていくと考えられる。中小企業においては、内部監査によって相対的に弱い部分を補強し、また、さらに強みを伸ばすことにつながっていくことが期待される。結果的に企業価値を増大させ、さらに将来に向かって会社を持続的に発展させていくための基盤整備ができるはずである。

前述の「(3) 内部監査の定義」の内部監査の特徴で挙げられている経営目標の達成に役立つ活動という観点から、本論では内部監査のコンサルティング機能の、より積極的な展開の必要性を強調したい。なお、内部監査の中でのコンサルティング機能の具体的なないし実際的な取り組み例については後述する。

(5) 中小企業への内部監査導入の考え方

本論で論考の対象として想定している中小企業において、内部監査基準の内容を系統的かつ網羅的に適用・導入することは、果たして有効な成果をもたらすであろうか。むしろ、中小企業としてのメリットの数々を毀損し、また相当の負担を強いることになる可能性がある。つまり、最初から内部監査基準で定義されている内部監査機能の実施、あるいは内部監査部門の設置を図るのではなく、まずは中小企業にも内部監査の「考え方」、つまり独立的な視点からの評価の必要性や改善コンサルティングの有効性を理解してもらい、また実際に内部監査の取り組みを目の当たりにしてもらい、その必要性を肌で感じる等のファーストステップを踏むことも考えられるのではないか。そしてその後、徐々に本来の内部監査に近づけていくというアプローチもあるであろう。

本論では、まず内部監査のもつ機能面を重視し、内部監査の「考え方」に着目してその展開を図ることを提案したい。つまり必要に応じ、その企業にとって重要な内部監査の機能面を部分的ないし段階的に取り入れる方法の採用である。手続どおりの内部監査にこだわることなく、柔軟に内部監査機能の要素を導入することで、中小企業にとって最も有効な結果をもたらすような展

開を念頭におくのである。例えば、経営者自身が認識していないと想定される潜在的リスクを最初から当初仮説として提示する、または現在すでに直面している顕在化リスクを明確に定義して是正・改善への動機付けを行う、といったことが挙げられる。さらに手順に柔軟性をもたせ、是正・改善へのアドバイザー・サービスの提供から始めることも考えられる。つまり、原則的な内部監査の流れにとらわれず、内部監査の機能の一部を取り出し、個別展開を図るわけである。内部監査の標準的な手順を踏み入口から導入をはかろうとすれば、ともすると中小企業には負担になるか、経営者からの反発を招いてしまうこともある。とりわけ中小企業における統制上の問題点に対してはリスク評価をまたずに、その解決策の提示を行うことも有効である。

3 中小企業へ内部監査を導入する際の障害と対応

ここでは、中小企業へ内部監査を導入する際の最大の障害となる点について記載し、「4 中小企業における内部監査のケーススタディー」では事例を踏まえて導入後の内部監査実施時における具体的課題について記載する。

(1) 経営者の認識

最大の障害は、経営者が内部監査の本来の意義を正しく理解していないことである。これは、中小企業だけの話ではなく、多くの上場企業においても過去は同様であった⁴。また、中小企業では、そもそも内部監査の存在すら知らない経営者も多い。そのため、経営者に本来の内部監査とはどのようなものなのか、どのようなメリットがあるのかについて、しっかりと周知していく地道な取組みが重要である。まず何より、経営者自身が、内部監査に対して、「正しい認識」と「強い意志」を持つことが肝要である。経営者への具体的な周知の方法としては、我々のような内部監査に携わる者が、a) 内部監査の意義（メリット）を十分に説明し、b) 経営者の倫理観や社会性が問われている昨今、自らがチェックを受けようとする姿勢が大切であることを強調し、c) 中小企業での成功事例を紹介し、社内導入後は、社内の改善事例を経営者に見せていくことが挙げられる。前述の「(4) 中小企業における内部監査の必要性」「(5) 中小企業への内部監査導入の考え方」を正しく理解してもらうよう努力を継続し、そして、経営者には自社の成長・発展のために内部監査を活用していこうという強い意志を持ってもらう啓蒙活動をしていくべきである。そのうえで、経営者自身が、主体的にそれを社内に横展開していくことが求められる。

(2) 監査主体

もう一つの大きな障害は、誰が内部監査を実施するのかという問題である。社内及び社外に様々な監査主体の候補が考えられる。中小企業では、まずは前述の通り内部監査に対する「正しい認識」と「強い意志」を持った経営者自身が主体となるべきである。

4 池田裕之「開示制度がもたらした内部統制への影響（内部監査の実態調査）」『会計・監査ジャーナル』日本公認会計士協会、2012年2月、79～85頁

次に経営者から信頼されている社外の人材に頼るのが有効である。監査主体が社内の場合、社員間の信頼関係を損なうケースもありえ、前述した中小企業の強みである「経営者と社員、部門間の一体感・連帯感」を損なう危険性もありうる。また、内部であると指摘しにくいこともある。

外部に適当な人材が見つけれない場合は、第三者的立場の会社関係者に委ねることも得策と言えよう。外部が監査主体の場合には、将来に向けて社員を当該監査人の補佐と位置づけて、監査スキルを習得させていくことが次のステップへの移行をスムーズにする。そして、内部監査に社員を慣れさせ、内部監査の手法を社内に落とし込み、徐々に監査主体を外部または第三者的立場の会社関係者から内部監査部門に移行していくことが、内部監査を社内に根付かせる有効な方法となる。

例えば、活用しうる実質的な外部専門家候補には、以下があげられよう。

- ・ 公認内部監査人
- ・ 公認会計士、税理士
- ・ 金融機関の内部監査経験者
- ・ 監査役経験者
- ・ 中小企業診断士、社会保険労務士

4 中小企業における内部監査のケーススタディー

中小企業で内部監査を実施する際には、大企業の内部監査でみられるものとは多少異なる課題も浮かびあがる。実際には中小企業ではノウハウも少ないことから、外部からの適切な情報がないと、優先順位からリスクの把握に関する継続的な運用は難しい面もあるので一般的な内部監査の流れ（組織の目的の明確化～改善提案）に沿った形で具体的課題とその対応を考察するのは困難である。

そこで、実際の事例を参考に、中小企業の内部監査実施における具体的課題とその対応を考察する。

<p><事例></p> <p>【会社の概況把握】</p> <p>ある業績が低迷していた中小企業の経営者は、自社の業務改善に役立てようと外部のコンサルタントに依頼した。そこで、外部のコンサルタントが、事前の情報収集及び経営者等との面談により把握した会社概況等は、下記のとおりである。</p>	
項目	概要
会社概況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業種 …食料品小売業 ・ 業績 …年商5億円

	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数…55名（内、パート・アルバイト45名） ・役員 …社長及びその他取締役（4名） ・店舗 …本社及び10店舗
財務、経営管理	<ul style="list-style-type: none"> ・営業不振が続いており、長期赤字体質で利益確保が困難な状況である ・最近人件費比率が増加している（直近期の売上高人件費比率20%） ・予算計画がなく、利益管理は結果的に後追いの状況が続いている ・資金繰り管理を行っておらず、資金不足が長期継続している
店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> ・店長3名（全員複数店舗を兼務） ・会社方針が曖昧であり、結果的に各店長の裁量が大きくなっている ・パート・アルバイトが多く、各個人の都合を優先させたシフト体制が敷かれている ・勤務時間中の店長及び社員の途中抜けがあるようであるが、本社で正確に把握していない
従業員等の態度・意識	<ul style="list-style-type: none"> ・怠慢な態度で無駄話が多い ・消極的で活気がなく笑顔が少ない ・会社への不満が多く愛社精神が少ない

【優先順位の決定】

上記の会社概況等を踏まえ、外部コンサルタントは業務の実態調査を行った。そのための実施手続及び発見された事実等は、下記のとおりである。

（実施手続）

- ・経営者へのヒアリング（事前準備をさせない抜き打ち（生の声を））
- ・各店舗全店を視察

（抜き打ち）

（全日・終日ではなく、繁忙日と閑散日や繁忙時間帯と閑散時間帯に絞り込んで）

- ・現場の実施作業の実態確認
- ・勤怠管理資料の閲覧及び勤務実態の把握

（発見された事実）

- ・繁忙又は閑散に無関係な出勤体制が多く見つかった
- ・シフト表は、1日出勤、午前又は午後から半日出勤等と非常に大雑把なものを使用していた
- ・勤怠表は毎月店長が集計し本社に提出しているが、本社ではそれを給料計算に用いているのみで、適正な人員配置についての管理は全くなされていなかった

上記の発見された事実及び人件費比率が高くなっている事実等を踏まえ、本社のコントロールが弱い人件費の管理体制を整備することにより、大きなロスの改善が見込めることが予測されたため、改善項目のターゲットを「人件費のコントロール」に絞り込むこととし、経

営者の了承を得た。また、人件費の中でも最も改善効果が見込める項目（優先順位が高い項目）を、「店頭シフトによる管理体制の整備」に絞り込むこととした。

【改善提案】

上記で決定した店頭シフトの状況を詳細に調査するため、外部コンサルタントは追加の実態調査を実施した。

その実施手続及び発見された事実等は、下記のとおりである。

（実施手続）

- ・過去3ヶ月について、1日及び時間毎の販売実績状況を把握（曜日別調査）
- ・過去3ヶ月について、1日の店員配置人数と時間別配置人数を調査
- ・曜日別時間別売上：配置人数一覧表及びグラフを作成
- ・社員交代時の無駄な重複時間の集計チェック

（発見された事実）

- ・業務量に関係のない完全な社員都合の出勤を発見した
- ・開店前の余分な早朝出勤者を発見し、実際その時間での出勤は不要であると判明

上記の調査結果を踏まえ、外部コンサルタントは、社内ミーティングの機会をセッティングし、社長と幹部とともに、具体的な改善提案をディスカッションさせた。これにより、社内の問題意識の共有化と当事者意識の醸成が実現し、一人一人が積極的に具体的な改善提案を発言するに至った。

それらの具体的な改善提案の主な内容は下記のとおりである。

（改善提案）

- ・総時間枠制度の導入
 - ・店長による出勤シフト表作成作業にあたり、あらかじめ設定可能な時間計算を本社サイドで実施し、各店長にはその総額のみ（1ヶ月の出勤総時間）を指示
- ・店長の権限と責任の明確化
 - ・店長にパートの採用及び出勤シフトの作成に係る権限を与える代わりに、人件費総額での採算管理を厳しく徹底する等責任を明確にした
- ・業務日報の導入
 - ・従来は総額での売上日報のみを作成していたが、業務日報を作成し売上日報とリンクさせることで、時間別・個人別等の詳細な情報を把握できるようにした

（成果）

- ・各人の時間別の売上及び業務内容が明瞭に把握できるようになり、各人が自分の成績を意識するようになった
- ・現場サイドで、顧客の閑散時間に余分な人材を配置しなくなった
- ・本社サイドで、就業状況の把握及び人件費の予算対比が可能になり、全社的な観点から

人材配置が可能となった

- ・店長の責任と権限の明確化により、各店長のモチベーションが上がった

以上より、大幅な人件費の削減を実現することができた（1年換算で約5百万円程度の人件費削減）。また、目に見える成果を各人が実感することにより、各人が業務改善の重要性を知り、そして様々な課題に対して自分達の力で取組む姿勢に変わったことも、非常に大きな成果となった。

以下、前述の事例をもとに、（1）組織目的の認識と共有化（2）リスクの把握及びリスク評価と優先順位（3）監査計画及び実施（4）改善提案について具体的に検討する。

（1）組織目的の認識と共有化

会社組織において、組織目的の認識と共有化は極めて重要である。組織はなんらかの目的をもって作られており、目的を達成しようとするためには、組織の構成員が一丸となって対処する必要がある。組織目的が認識され共有化されていないと構成員の価値判断がバラバラとなり、組織の力を十分に発揮することができない。構成員の価値判断を一つにまとめ組織の力を発揮するためには、構成員が組織の目的を認識し、組織全体で共有する必要がある。

しかし、現実には組織において、目的が認識されていない、また目的が一部で認識されていたとしても構成員全体で共有されていないケースは多い。前述の事例においても、内部監査導入以前の段階では、経営者は、会社の無駄を減らしたい、利益を確保したいという思いは持っていたが、こうした経営者の思いは社員を含めた会社全体の目標として認識されていなかった。しかし今回、内部監査を通じた業務改善プロセスの中で、経営者、社員ともに業務改善というひとつの目標に向かって取組み、前述のとおり一定の効果をあげることができた。これはまさに経営者だけでなく業務改善に携わった社員が、共通の目的を認識し、目的に向い一丸となることにより組織力を発揮した結果である。このことから組織においては、組織目的の認識と共有化が重要であると言える。

ただ、このように一旦認識され共有化された組織の目的も、社員の交代や時の経過によって失われていくことが考えられる。今後も継続して組織力を発揮していくためには、日常の業務の中で、社員が組織の目的意識を持って業務を実施できるような組織づくりが経営者に求められる。そのためには経営者は、社員が業務遂行するにあたり、組織の目的に基づいて価値判断を行うことができるように、コミュニケーションにより組織目的を伝達したり、目に見える形で示すなど、組織目的の認識と共有化が継続できるように努めることが重要である。

（2）リスクの把握及びリスク評価と優先順位

リスクとは、組織の目的から乖離することである。また、リスクについては、組織の目的から乖離するリスクを網羅的に把握し、把握したリスクに対して評価を実施し、その評価に応じて優先順位をつけるのが一般的な流れである。

一方、中小企業においてはその流れを逆にした方が効果的なのではないかと考えられる。つま

り、中小企業の場合は、①無駄を減らす②利益を減らす要因をなくす等、最初から一般的な優先順位がある程度決まっていることが多いため、まずはその優先順位に合わせて対処すべき具体的なリスクを把握し、内部監査がもたらす有用性を経営者になるべく早く体験・実感させるということが重要である。

事例では、リスクを網羅的には把握することは避け、まず会社の概況把握をして赤字体質の改善要因をなるべくピンポイントで探すための調査活動を実行し、優先順位をつけた。その結果、本社の管理体制の中に大きなロスを発見し、改善項目のターゲットを「人件費のコントロール」及び「店頭シフトによる管理体制の整備」に絞り込んだ。それを踏まえ、改善活動し、目に見える成果を実感させることで内部監査の実施が業務改善につながる活動であることの重要性を知らしめ、積極的な取組姿勢の必要性を実感させた。

内部監査活動を実施する際には、経営者の自尊心やプライドを傷つけることなく、リスクを適切に把握し伝えるのに、外部の専門家が重要な役割を果たすことが多い。とりわけ、中小企業に外部の専門家が入る場合には、経営者のみならず社員との信頼関係を適切に構築することが極めて重要である。

また、中小企業は、会社内部の情報だけでは気づかないリスクも多いことから、横のネットワーク（経営者同士や業界の会合）による情報も有用である。さらに、中小企業の経営者向けの事例集やケーススタディがあっても良いだろう。

（3）監査計画及び実施

監査の計画及び実施にあたっては、内部監査導入済みの大企業においてできえ、少ない資源で効率的に運用している。ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源がより制約されている中小企業においても、基本的なスタンスは共通するものとする。中小企業が内部監査を計画し実施するにあたっての具体的な課題にはどのようなものが考えられるであろうか。計画にあたっては、監査テーマの選定が良く分からないということ、そして実施にあたっては、幅広く網羅的に監査を実施するには負担が重いということがあげられる。では、これらの課題に対しての対応策について、それぞれ考えてみたい。

まず、監査テーマの選定が良く分からないといった課題への対応策であるが、中小企業の場合は、①無駄を減らす②利益を減らす要因をなくす等、最初から一般的な優先順位がある程度決まっていることが多いため、まずはその優先順位に合わせて対処すべき具体的なリスクを把握していくべきであり、それを実行することにより、個別の中小企業ごとに、自ずと優先度の高い監査テーマは絞られてくる。中小企業の場合には、内部監査を導入するというのに過度に身構えることなく、経営者の興味・問題意識の高い経営課題となっているテーマや、過去から不都合があり変えなければと分かっているながらも対策を打たずに現在に至っているテーマを、選定すれば良いのではなかろうか。前述の事例において、監査テーマは、営業不振が続いており、長期赤字体質で利益確保が困難な状況であり、資金不足が長期継続しているということが、自ずと経営課題直結の監査テーマとして絞り込まれる。そもそも、本来であればまずリスクを洗い出し、そのリスクに優先順位をつけ、監査計画で具体的なテーマを選定するものである。しかしながら、リス

クの把握及びリスク評価と優先順位は、中小企業の場合には経営者次第といっても過言ではなく、自ずと中小企業経営者には、重視すべきリスクが判っているケースが多く、それがそのまま監査すべきテーマとなりうる。事例のリスクとしては、赤字垂れ流し・資金不足・倒産のリスクが、最も優先順位の高いリスクである。以上のとおり、監査テーマについては、前述した優先順位の高い対処すべきリスクを選定すれば良く、その際に優先順位を自社毎に独自性を持ち柔軟に対応できていればさらに良いであろう。

次に、幅広く網羅的に監査を実施するには負担が重いといった課題への対応策であるが、中小企業の実態に鑑みれば、幅広にすべての項目を監査しようとはせず、テーマに合致した優先順位の高い項目に絞りこむことで負担を軽減することができるし、中小企業の場合にはそうすべきである。事例では、事前調査を踏まえて、勤怠管理資料の閲覧及び勤務実態の把握に監査項目を絞り込んだものである。また、全日・終日と網羅的な監査を実施しようとせず、繁忙日と閑散日や繁忙時間帯と閑散時間帯に絞り込んでの実施とした。その結果、優先度の高い監査項目は、「人件費のコントロール」及び「店頭シフトによる管理体制の整備」ということに絞り込むことができたのである。また、大企業のような被監査部門でのセルフチェックは期待できず、監査担当者が主体となって内部監査を実施し、各部門の協力を得るしかない。なお、経営環境を崩さない程度での抜き打ちの監査等も効果的である。特に、抜き打ちが、なぜ中小企業により効果的かということを付言する。多くの中小企業においては、大企業と比較して、業務運営態勢がより簡素であり、また一人の社員が何役もこなす相互牽制機能・チェック機能が働きにくいケースが多い。したがって、大企業ほどの深度を求められず被監査部門が事前準備に要する時間がかからず、よって事前の予告期間が必要ではないというケースが多い。また、十分な相互牽制・チェック機能が弱い可能性が高いため内部監査でもある。このような中小企業のケースにおいては、事前予告無し抜き打ち監査がより効果的であろう。内部監査部門の抜き打ち監査がいつ被監査部門に実施されるかわからないということ自体が、心理的にも社内の牽制機能にもなる。また、監査テーマ・項目によっては事前に予告が必要なケースもあると考えられる。その場合でも監査を実施する時期だけは事前に通知せずに抜き打ち監査対応とすることも可能である。事例の優先順位の決定では、実施手続きとして経営者の生の声を聞くために、事前準備をさせない抜き打ちのヒアリングを実施したことが、優先順位の絞り込みに奏功した。また、抜き打ちで各店舗全店を視察したことで、現場の実態把握を成しとげることができたものである。

(4) 改善提案

では、次のステップの改善提案において、中小企業ではどの程度まで踏み込むべきであろうか。本来の内部監査では、改善提案を実行する主体は、あくまでも被監査部門であることは言うまでもない。しかしながら、現実の中小企業の場合には、そのノウハウが被監査部門に欠如しているケースが多いのが実態である。現実的には、ノウハウある外部の専門家が改善提案を実施することも一考に値する。まさに前述の事例がその良好事例である。したがって、中小企業の内部監査は、改善提案までしっかりと提示し、中小企業経営者および社員の良きパートナーとして、一緒に改善提案を支援していくべきである。

中小企業の場合には、内部監査は、改善提案についてもあまり片意地を張らずに、100%の完璧な改善提案を作り上げようとしないことが肝要である。中小企業の組織においては、個々の仕事が、組織に帰属するというより個別の人に帰属しているケースが多い。組織内の横断的な人事異動も少ないであろう実態の中で、社内ではその道のプロとも言える被監査部門に対して、十分満足させる改善提案を作り上げることは内部監査担当では不可能に近い。

また、答えが一つだけとは限らず、検討するきっかけができたという程度に考えれば良い場合もある。中小企業の経営者の経営姿勢に合致した、また合致させた社内情報交流や意見・提案のみに陥りやすい経営体質を、より高度なものに昇華させるべく、新しい感性・観点での改善提案を、まずは提示する。そしてそれをベースに社内で意見交換し、その結果、社内全体・会社自体の視野が広がり視座が高くなり、組織も活性化するのである。そのきっかけづくりといたくらいに捉えるべきであるし、被監査部門や経営者も寛大な心で提案を聞くべきである。

中小企業では、内部監査導入時の早い段階で、具体的な改善提案を経営者に示し、経営者に内部監査の良さを理解してもらうことは特に重要である。前述の事例は、外部の専門家を活用し、一緒になって改善提案に取り組んだという面でも良好事例といえる。外部コンサルタントは、追加の実態調査は実施したが、敢えてそれ以上単独で改善提案へと進めずに、それを踏まえて、まず社内ミーティングの機会をセッティングし、経営者はじめ社内全体のベクトルを合わせ、具体的な改善提案をディスカッションさせた。これにより、社内の問題意識の共有化と当事者意識の醸成が実現し、積極的、主体的、具体的な改善提案に昇華させることができたものである。そうしたうえで、社内一丸となって、具体的な「総時間枠制度の導入」「店長の権限と責任の明確化」「業務日報の導入」という改善提案を策定・実行したものであり、だからこそ具体的な成果を得ることができた事例である。

5 結びにかえて

以上のように、中小企業へ内部監査を実施した事例をもとに、中小企業に内部監査を導入する際の留意点について考察を重ねた。ここで取り上げた事例は、現実に中小企業の利益向上に役立つものであり、本論文が中小企業経営者に強く訴えたい内部監査の実施目的である。内部監査とは、そのイメージと異なり、利益向上に役立つ側面があるのである。このような側面からは、内部監査の導入の必要性が大企業のみにあるのではなく、無駄の多い中小企業にもあることが理解されるのではないか。また、その導入に関しては、外部から強制されるようなものではなく、企業存立の基盤として自ら進んで導入していく性質のものであることも理解されよう。

内部監査といっても、それを任意で行う場合には当然そのレベルは様々である。無駄の排除の為に、あるいはもっとストレートに利益の向上の為に、中小企業が内部監査を導入しようとするのであれば、その実施方法等は柔軟であっていい。外部から評価を受けるわけではない以上、中小企業経営者の自由裁量だといっていいのである。形式面よりも重要なことは、内部監査が経営に役立つのだということを広く社会に認知させることである。つまり、中小企業にさえも内部監

査の考え方が広く浸透することで、上場企業も含めた我が国の企業全般に内部監査の恩恵がいきわたることが望ましいのである。中小企業に広く浸透させていくには、ケーススタディーをさらに紹介していくことが有効と考えられる。当フォーラムは、今後さらに事例を研究し、中小企業に内部監査が導入されることを促進していきたい。

以 上

<CIA フォーラム北陸研究会 No. 1 メンバー>

(順不同・敬称略)

	氏 名
座 長	池田 裕之
メンバー	小野田 晴美、木戸 正裕、田村 昌子、細川 宗治、三浦 功

(メンバーの氏名は、2015年3月末現在)