

不正・不祥事を予防する 中小企業の 「内部統制」の あり方

アサミ経営法律事務所
代表弁護士

浅見 隆行

中小企業では、どのように内部統制を整備していったらよいでしょうか。本稿では、中小企業の特徴を踏まえた中小企業の内部統制のあり方を解説します。



大会社に義務付けられる 内部統制の整備

不正会計、性能・実験データの改ざんなど、企業における不正・不祥事の発覚が相次いでいます。メディアで報じられる事例の多くは、上場会社やそのグループ会社、あるいは非上場でも大会社

（資本金5億円以上または負債200億円以上の会社）で発生したものです。

大会社は会社法によって業務適正確保体制（内部統制）の整備が義務付けられ、上場会社は証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードによって、内部統制の整備を義務付けられています。これらの法規制に基づいて、不

正・不祥事の発生を予防するための体制を整備しているはずであるのに、不正・不祥事が発生してしまっているのが現実です。

他方、資本金が5億円未満、負債が200億円未満で、上場していない中小会社（中小企業）には、不正・不祥事を予防するための内部統制の整備を義務付ける法規制はありません。実際のところ、マンパワー不足や、組織が大きくないこともあり、内部統制を整備していない中小企業は少なくないでしょう。

だからといって、中小企業が内部統制を整備せず、不正・不祥事を予防しないことが許されるわけではありません。不正・不祥事の多くは法令違反であり、また法令に違反していない場合でも、取引先や消費者に迷惑をかけ、従業員からの信頼や期待を裏切る、コンプライアンスに違反する行為だからです。

そのため、中小企業も不正・不祥事を防ぐための内部統制を整備する必要があります。しかも、形ばかりの体制を整備するだけに留まらずに、実際に不正・不祥事を予防できる中身を伴ったものであることが必要です。

内部統制とは 何か

まず、「内部統制」とは何でしょうか。

広辞苑によれば、「統制」とは、一定の計画にしたがって制限・指導を行なうことを意味します。これを会社にあてはめると、取締役・取締役会が主体となつて、企業価値の向上を目指す事業計画や方針にしたがって社内を規律することとなります。

企業価値の向上とは、売上・利益を伸ばす、企業の社会的責任（CSR）を果たすだけでなく、企業価値を低下させる要因である不正・不祥事を予防する、不正・不祥事が発生した後に企業価値の低下を最小限に留めるために事後対応することまでを含みます。

売上・利益を伸ばすことばかりを重視すると、補助金や保険金の不正請求など、法令違反や世の中の期待を裏切るコンプライアンス違反をしても構わない、という会社も出てきてしまいます。そこで、売上・利益を伸ばす、企業の社会的責任を果たすことに加えて、不正・不祥事を予防するこ

と、事後対応をすることに力点を置いているのが、現在の内部統制の議論です。

会社法では「業務適正確保体制」といい、コーポレートガバナンスという表現をすることもありますが、すべて同じ意味です。

中小企業が取り組む内部統制は、不正・不祥事を予防するルールや組織づくりが中心になります。企業の社会的責任や不正・不祥事の事後対応まで取り組むのが理想ですが、まずは予防から着手してください。

中小企業で内部統制を整備する際のポイント

中小企業が内部統制を整備する場合、どこから手掛ければよいでしょうか。

大会社や上場会社なら、顧問弁護士や主幹事証券から提供される一般的なひな型を参考にすれば、ルールや組織づくりの大枠はできあがります。しかし、中小企業は、大会社や上場会社を真似するだけでは、会社の実態とかけ離れたものになりかねません。

そのため、中小企業が内部統制を整備する際には、不正・不祥事

が発生する原因を整理するところからスタートしてください。

中小企業で不正・不祥事が発生する原因は、大きく分けると、

- ① 中小企業特有の問題
 - ② 企業風土の問題
 - ③ 売上至上主義の問題
 - ④ 人材不足の問題
- に整理することができます。

これらの原因を潰していくことが、必然的に不正・不祥事の発生を予防することにつながります。

(1) 中小企業特有の問題

中小企業の多くは、その会社の株式を創業家一族が保有しています。そのため、社長以下役員は身内か従順な人物で固められ、上場会社のように株主・投資家からのけん制機能が働きません。その結果、特に社長が独善的な経営、自分勝手な決裁をしやすい特徴があります。

社長が自分の報酬だけを増額して従業員の給与は据え置き、会社の利益は株主への配当として創業家が吸い上げ、さらには公私混同し、会社の経費で自分のための自動車や住宅を購入することも珍しくありません。

こうなると、社長以下役員が売上・利益を伸ばすこと、経費を削

減することをどれだけ強調して指揮命令しても、従業員にしてみたら「利益を上げても、結局は社長のポケットに入るだけ」「自分の給料には反映されない」「会社のために働くことが馬鹿らしい」との思いに至ることでしょう。その結果、従業員が「少しくらい会社のお金を自分で費消しても文句はないだろう」「社長が私腹を肥やしていることに比べたらかわいもの」などと考え、会社の現金を着服するケースがあります。

また会社法では、取締役は相互の監視監督を義務付けられています。しかし、創業家一族だけが株式を保有している中小企業では、誰を役員に選任し、誰を役員から解任するかは創業家の一存で決まります。取締役になってみたら「社長に物を申せば、自分が取締役から解任されるだけ。家族のことを考えたら役員定年まで静かにしておこう」と、たとえ社長がハラスメントや経費の私的流用などをしている、見て見ぬ振りをするのはよくあることです。

中小企業が不正・不祥事を予防するための内部統制を整備するのなら、まず、社長以下創業家が率先して己を律することが不可欠で

す。社長の考えや行動が変わらなければ、どれだけ内部統制のルールや組織を整備しても、それが機能することはないでしょう。

(2) 企業風土の問題

中小企業の多くは、従業員相互の人となりがわかるほど距離が近いことが特徴です。よい意味ではフレンドリー、アットホームな雰囲気をつくりやすい環境にありますが、悪い意味では馴れ合いになりやすい環境でもあります。

そのため、社内の誰かが法令違反やコンプライアンス違反をしているときに、周囲の者がそれを指摘しにくい、あるいは指摘したとしても「堅苦しいことを言うな」などとなりがちです。まして、内部通報などしようものなら、「裏切り者」のレッテルを貼られてしまいがちです。

また、他の従業員との距離感を勘違いしている従業員や上司によるハラスメントが起きやすくもあります。さらに、その延長として、法令違反やコンプライアンス違反が蔓延しやすいのも特徴です。過去に法令違反やコンプライアンス違反をしていた従業員が、出世して管理職や役員になると、同内容の違反行為を問題視する従業員が

それを指摘したとしても、管理職や役員が向き合わない、かつ、向き合えないこともあります。

中小企業が内部統制を整備するなら、負の連鎖とも言うべきこうした企業風土を改めることが不可欠です。

だからといって、ギスギスした人間関係である必要はありません。社長が己を律したうえで、社内に法令やコンプライアンスに向かい合う今後のあるべき姿勢を説明し、内部通報は大歓迎であり、今後は法令違反やコンプライアンス違反をした者を厳しく処分すると宣言するはじめが必要です。

(3) 売上至上主義の問題

中小企業の場合、自社や取引先が大企業や上場会社の下請けとして仕事をするが多く、また、取り扱っている商品やサービスの内容で同業他社と差別化を図るのも難しいことが多いでしょう。そのため、取引1件あたりの売上が小さく、利益率が低くなってしまうことが少なくありません。

従業員の給料、ボーナスを支払うための売上や利益を出すためには、売上の数字を追いかける「売上至上主義」にならざるを得ない難しさがあります。

そのため、売上が思いのほか伸びなかったときには、不正会計に手を染めてしまう、結果を出せない営業職にパワハラをしてしまう、サービス残業などを強いて経費を不当に削減するなどといった問題が起きやすい土壌があるとも言えます。

会社は営利法人なので、売上至上主義は決して悪いことではありません。しかし、だからといって、そのことが法令違反やコンプライアンス違反の免罪符にはなりません。中小企業が内部統制を整備するときには、売上的ためであっても、法令違反やコンプライアンス違反は決して許されないと強調することが最低限必要です。

また、どんなに会社の売上への貢献度が高い役員や営業職であっても、法令違反やコンプライアンス違反をしたときには社内手続きに沿って相応に処分し、泣いて馬鹿を斬ることが不可欠です。

売上への貢献度が高いことを理由に緩い処分にしてしまうと、従業員は「どんなきれいごとを言っているか」、結局は、法令やコンプライアンスを守ることよりも数字を出すことを尊重する会社なのだ」と受け止めるため、その後の

社内の規律は保てなくなります。

(4) 人材不足の問題

内部統制を整備するときには、統制する側のマンパワーも不可欠です。

ルールや仕組みをつくって終わりではなく、その後も現場でルールや仕組みが守られているかをモニタリングする担当者や組織が必要です。不正・不祥事が発生したときには、その後に社内調査をする担当者や組織も必要です。もちろん、充実させるためには1人では足りず、複数人の担当者がいることが望ましいでしょう。

また、頭数を揃えるだけでは不十分です。統制する側は、ルールや仕組みを絶えずアップデートしていく必要があります。そのため、法令やコンプライアンスに対する知識、不正・不祥事発生後の社内調査と事後対応の経験、不正・不祥事に対する問題意識を持っている人材が必要です。

中小企業の場合、頭数と、知識・経験・問題意識を持つ人材の両面で、人手不足が起きやすいでしょう。そのため、中小企業においても内部統制を整備するには、事前に人材をできる限り確保することが望ましいと言えます。

とはいえ、会社全体の従業員数が少ない中小企業では、内部統制に関する人材ばかりを厚くすることはバランスを失し、頭でっかちな組織になりかねません。社内では人材を確保できないのであれば、その代わりに、中小企業の実態をよく知る、内部統制に詳しい弁護士に相談できるような体制を組んでおくことも必要です。

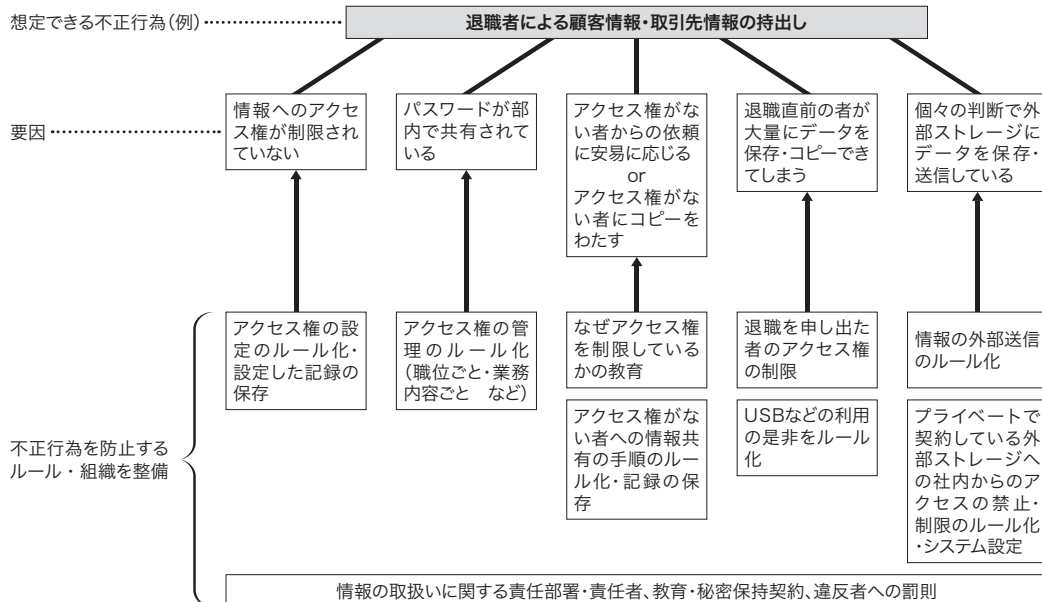
目指すべき内部統制の水準・程度

以上のような中小企業で不正・不祥事が発生しやすい原因を踏まえると、内部統制としてのルールや組織を整備し、その後に機能させる際のポイントがおよそと理解できると思います。

ただし、中小企業だからといって、内部統制を整備・機能させる際に「手を抜く」ことが許されるわけではありません。不正・不祥事の発生を予防するための最低限の水準・程度に到達した内部統制を整備することが望ましいです。

内部統制の整備の水準・程度として、過去の裁判例では、上場会社で起きた事件ですが、通常想定される不正行為は防止できる程度

■通常想定される不正行為を防止できる程度の体制を整備する手順



の体制の整備は必要である、と判
示しています。これは中小企業が
内部統制を整備する際に参考にな
る基準だろうと思います。

自社で起きた前例は、「通常想

定される不正行為」に含まれま
す。そのため、同種の不正・不祥
事が再発したときには、それを防
止できる程度の体制を整備してい
なかつた取締役全員が、再発した

不正・不祥事が会
社に与えた損害を
賠償する法的責任
を負うリスクがあ
ります。
また、他社で発
生し、頻繁に報道
されている事例
も、「通常想定さ
れる不正行為」に
含まれます。
たとえば、中小
企業でも頻繁に発
生する不正・不祥
事として、退職者
(他社への転職者)
による企業秘密や
顧客名簿の持出し
があります。その
要因には、

- 情報へのアクセ
ス権限が制限さ
れていない
- アクセス権限を
制限しているけ
れども、パスワ

ードを部内全員が知っていてア
クセスを制限した意味がない
● アクセス権限がない者がある者
に依頼して情報をコピーさせて
いる(アクセス権限がある者が
ない者からの不審な依頼を断ら
ない)
● 退職直前にデータを大量にコピ
ーできてしまっている
● 貸与したパソコンなどを返却し
ない
● 顧客名簿を出力したファイルが
施錠されていないキャビネット
に置かれている
● 従業員が個人で契約している外
部ストレージにデータを送信・
保存できてしまう
などが挙げられます。内部統制を
整備するのであれば、こうした要
因によって情報が持ち出されるこ
とを防ぐルールを整備するほか、
システムを導入し、社内で日頃か
ら運用を徹底することが必要不可
欠になります(上図)。

もちろん、中小企業の場合、自
社の予算規模に見合った体制を導
入すればよく、上場会社や大会社
と同等のシステムを導入するこ
とまでは必要ありません。一部は
デジタルでの管理、一部はアナロ
グによる管理、あえて全部アナロ
グで管理するなど、臨機応変に運
用することが望ましいでしょう。
また、中小企業は、内部通報制
度を設置しても、通報者も窓口担
当者もお互いの顔が見えているだ
けに、通報しにくい雰囲気があり
ます。
そのため、内部通報制度を設置
したことで満足するのではなく、
通報まではいかなくても、担当者
に気軽に相談できる、逆に担当者
から現場の従業員たちに声を掛
け、積極的に情報を獲りにゆくこ
とも、運用としては有効です。不
正・不祥事の発生を予防できれば
目的を達するので、内部通報制度
にこだわる必要はありません。

中小企業が大会社や上場会社の
真似をしても、不正・不祥事を予
防することはできません。役員・
従業員の距離が近いことを利点と
して、不正・不祥事を防止できる
ように取り組んでください。●