

# なぜ、成長企業において、内部統制は機能しないのか

## 上場準備・M&A 局面に共通するガバナンス設計の盲点

合同会社シーエフオーズ

代表社員 公認会計士 下村 聖隆

### 要旨

成長企業の内部統制上の問題は、しばしば「規程が足りない」「職務分掌が甘い」「J-SOX 対応が遅れている」といった表面で語られる。尤も、上場準備企業や M&A 当事企業の実務をみると、そこで行き詰まっているのは、制度の有無そのものではないことが多い。事業の拡大、意思決定のあり方、権限配分、管理会計、会議体運営、グループ統治が、互いに噛み合わないまま拡大していくことに、より深い原因があるように思われる。

我が国の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（以下、内部統制基準）」は、内部統制を、「業務の有効性及び効率性、報告の信頼性、法令等の遵守、資産の保全という四つの目的を達成するために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセス」と定義している（企業会計審議会，2023，3 頁）。また、2023 年同改訂基準は、内部統制が組織の持続的成長のために必要不可欠であり、ガバナンスや全組織的なリスク管理と一体として整備・運用されるべきことを明記した（同，11 頁）。さらに、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」も、コーポレートガバナンスを、「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定のための仕組み」として位置づけている（東京証券取引所，2021，1 頁）。

そこで本稿は、上場準備と M&A という二つの局面を横断しながら、内部統制が「整備しても動かない」理由を検討する。そのうえで、規程の数や承認段階の多寡ではなく、成長企業の経営そのものに統制をどう組み込むべきかという観点から、実効的なガバナンス設計の要点を示す。

## 1. 問題提起

成長企業の経営者は、常に二つの要請の間に立たされている。ひとつは、機会を逃さず、採用、投資、提携、資本政策を前に進めることである。もうひとつは、その成長を持続可能なものにするために、意思決定の質、数字の信頼性、権限の妥当性、牽

制の実効性を高めることである。現実には前者が先行し、後者は後追いになりやすい。

そのため、企業が一定の規模に達した時点で、内部統制は「必要ではあるが、現場を重くするもの」として持ち込まれやすい。ここに、整備したはずの統制が定着しない最初の原因がある。ただし、この現象を理解不足や管理部門の人材不足だけで説明するのは十分ではない。問題は、事業の成長にあわせて、意思決定、情報の流れ、会計の粒度、会議体、権限の線引きが同時に設計されていないことにある。

日本の内部統制基準は、内部統制を業務に組み込まれたプロセスとして捉え、その目的を四つに整理している(企業会計審議会, 2023, 3 頁)。また、内部統制はガバナンスや全組織的なリスク管理と一体であることも明示されている(同, 11 頁)。この前提に立てば、成長企業における内部統制の問題は、文書の不足ではなく、経営の設計に十分に組み込まれていないことにある、とみるべきであろう。

## 2. 内部統制の本質——守りではなく「成長の設計」

内部統制は、不正や誤謬の防止といった文脈で理解されがちである。しかし、日本の内部統制基準が示す四つの目的をみれば、内部統制は財務報告だけの問題ではない。業務の有効性及び効率性が正面から含まれている以上、内部統制は、本来、会社をどう動かすかという経営上の問いと切り離せない。

COSO の公式説明も、内部統制にはコンプライアンスや外部財務報告を超える価値があり、有効な内部統制は、組織が目的を明確にし、目標と戦略を定め、確信と誠実性をもって持続的に成長することを助けるとしている(COSO, 2023)。この理解に立つなら、内部統制は、成長を妨げる装置というより、誤った成長のコストを抑えながら、成長の質を保つための設計と捉えるのが適切である。

東京証券取引所がコーポレートガバナンスを「透明・公正かつ迅速・果断な意思決定」を行うための仕組みとして定義している点も示唆的である(東京証券取引所, 2021, 1 頁)。ガバナンスは速度の反対概念ではない。むしろ、何を早く決め、何を慎重に見るべきかを見誤らないための条件整備として理解した方が、成長企業の実態に即している。

## 3. 成長企業に共通する統制不全の構造

### 3-1. 創業者依存と権限集中

成長企業では、創業者や少数の幹部の判断力が競争優位そのものとなっていることが少なくない。その局面では、情報の集約や迅速な決裁は合理的に働く。しかし、組

織が拡大すると、同じ構造が弱点に変わる。重要な判断が会議体を経ずに処理され、なぜその決裁になったのかが文書として残らず、規程よりも個人の判断が優先されるからである。

ここで問題になるのは、権限移譲の不足というより、権限移譲の条件が設計されていないことである。誰に、どこまで、どの情報を前提に判断を委ねるのか。例外案件は何か。どこから先を経営会議や取締役会で扱うのか。こうした線引きが曖昧なままでは、権限表を作っても実際の意思決定は属人的なままであり、内部統制は会社の行動を規律しない。

### 3-2. 事業成長と管理整備の時間差

採用、営業、開発、資金調達が優先され、管理部門が後追いになるのは、成長企業では珍しくない。もっとも、その時間差が一定の水準を超えると、経営の可視性そのものが損なわれる。月次決算が遅れ、予実差異の説明が浅く、売上の質と利益の質が区別されず、経営者がいま何を見て判断すべきかがぼやけてくる。

2023年改訂基準は、内部統制、ガバナンス、全組織的なリスク管理を一体として整備・運用することの重要性を示すとともに、評価範囲の決定にあたり重要性を踏まえた合理的な判断とその説明を求めている（企業会計審議会，2023，11-13頁）。この考え方は、成長企業の統制整備にもそのまま当てはまる。すべてを一度に固めるのではなく、どの領域を優先して整えるべきかを経営として選び取る必要がある。

### 3-3. 規程整備と現場運用の乖離

外部専門家の支援を受けて短期間で規程を整えた結果、文書上は整って見える企業は少なくない。しかし、それだけでは会社の運営は変わらない。現場からすれば、その規程がなぜ必要なのか、どの業務にどう関係するのかが腹落ちしていないからである。規程はあるが読まれず、承認経路はあるが別ルートで処理され、ルールが例外運用に押し流されていく。

規程が機能するためには、業務フロー、システム設定、会議体の議題、月次レビュー、例外管理と接続していなければならない。例えば売上計上基準を定めるのであれば、その基準は契約審査、受注登録、検収確認、会計処理、月次報告まで一貫して反映されて初めて統制として意味を持つ。文書だけが先行する企業で統制が動かないのは、この接続設計が弱いからである。

## 4. 上場準備局面における統制不全の特徴

上場準備企業は、資本市場に向けて説明責任の水準を引き上げる必要がある。その際、内部統制とガバナンスは、単なる審査対応ではなく、投資家、監査人、取引先に

対する信頼の基礎になる。にもかかわらず、実務では、上場準備が必要書類と必要体制を期限までに整える作業として扱われやすい。

第一に、J-SOX 対応が目的化しやすい。内部統制報告制度は、市場の信頼を支えるための仕組みであるが、現場ではしばしば「上場のためにやるもの」と受け止められる。その結果、評価範囲の設定、業務記述書や RCM の作成、統制記述の整備が、運用改善より監査対応に寄ってしまう。2023 年改訂がリスクアプローチと実効性向上を重視したことは、この形式化への反省として理解できる(企業会計審議会, 2023, 11-13 頁)。

第二に、会議体が形式化しやすい。上場準備が進むと、開催頻度、議事録、付議基準、社外役員の選任といった「箱」は整う。しかし、資料が遅い、論点が浅い、重要案件が事前に実質決定されているという状態では、取締役会は追認の場にとどまる。『コーポレートガバナンス・コード』が取締役会の役割を企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に結び付けている以上、問われるべきは、会議体が実際に判断の質を高めているかどうかである(東京証券取引所, 2021, 3 頁)。

第三に、月次管理の脆弱性が表面化する。監査法人対応や規程整備に目が向きがちだが、実は、月次決算の締めり方や経営会議資料の質が低いことの方が深刻である。数字が遅い企業は、異常が見えていないのではなく、見える時点が遅い。予実差異を説明できない企業は、統制が弱いというより、会計情報が経営判断に接続していない。

したがって、上場準備における実効的なガバナンスとは、「審査を通る体制」を作ることではなく、「説明責任に耐える判断過程」を組織内に築くことだと考えるべきである。ここを取り違えると、上場後に開示、監督、資本政策、投資家対応の各局面で統制疲労が噴き出しやすい。

## 5. M&A 局面における統制不全の特質

M&A もまた、内部統制の本質が試される局面である。買収前には、財務、税務、法務のデューデリジェンスを通じて対象会社の状態を把握しようとする。しかし、そこで見えるのは、過去の帳簿や契約、一定時点の運用実態が中心であり、買収後にどの順序でどの程度の統制を入れるべきかまでは、自動的には見えてこない。

M&A 後にしばしば生じる失敗は、買い手が自社の制度を、そのまま被買収会社に適用しようとすることである。親会社の稟議、予算、購買、契約、会計方針、レポートイングが、親会社では合理的であっても、対象会社の事業モデルや人員構成に適合するとは限らない。統制の強化が、かえって意思決定の遅れやキーマンの離反を招くこともある。

この局面で重要なのは、統制を「介入の強さ」で測らないことである。まず必要なのは、資金の流れ、売上の質、利益の源泉、主要契約、重要人材、顧客依存、法務・労務・税務上の懸念、そして誰が実質的に何を決めているかを見えるようにすることである。そこが見えていないまま承認段階だけを増やしても、統制は機能しない。

さらに、グループガバナンスの設計も避けて通れない。どの権限を子会社に残し、どの案件を親会社承認とし、月次報告を何に絞り、内部監査をどの深さで入れるか。このとき重要なのは一律性ではなく、各社の事業リスクと成熟度に応じた濃淡である。内部統制基準が重要性を踏まえた合理的な範囲決定を求める趣旨は、グループ管理においても有効である(企業会計審議会, 2023, 12-13 頁)。

M&A における内部統制の要点は、買収後に親会社のルールを守らせることではない。買収対象の価値創造の仕組みを壊さずに、価値毀損リスクを見える化し、意思決定の責任線を引き直すことにある。

## 6. 「整備しても機能しない」理由

以上を踏まえると、成長企業で内部統制が機能不全に陥る理由は、少なくとも四つに整理できる。

第一は、概念の取り違えである。内部統制を、監査対応や不正防止のための補助的な制度としてだけ理解すると、統制は経営戦略の後ろに置かれ、現場負担としてのみ受け止められる。内部統制基準が業務の有効性及び効率性を明示していることは、この理解が不十分であることを示している(企業会計審議会, 2023, 3 頁)。

第二は、設計の分断である。意思決定、権限配分、管理会計、会議体、法務審査、内部監査、IT 統制が縦割りで整備され、全体として会社をどう制御するのかが描かれていない。内部統制は、単独の規程や部門で完結するものではない。業務の流れと情報の流れに織り込まれてはじめて統制になる。

第三は、翻訳機能の不在である。事業を伸ばす人材、会計を処理する人材、法務を見る人材、監査を担う人材はいても、それぞれの論点を経営の言葉に置き換えて接続できる人材は必ずしも多くない。その結果、現場は統制の意味を理解せず、管理部門は事業の速度を理解せず、経営者は最終的に直感で判断するほかなくなる。

第四は、優先順位の欠如である。重要な統制と周辺的な統制が混在し、何が本当に重要なのが共有されていない企業では、現場の疲弊と重要論点の見落としが同時に起こる。内部統制基準が重要性を踏まえた評価範囲の決定とその考え方の説明を求めているのは、この点と通じている(企業会計審議会, 2023, 12-13 頁)。

## 7. 実効性あるガバナンス設計

では、成長企業に必要な設計原理は何か。ここでは五点だけを挙げたい。

第一に、規程より先に、意思決定の流れを定めることである。誰が、何を、どこまで、どの情報に基づいて決めるのか。例外案件とは何か。どこから先を会議体で扱うのか。これが曖昧なままでは、規程だけを整えても実際の行動は変わらない。

第二に、月次管理を、単なる会計処理ではなく経営の観測装置として設計し直すことである。月次決算の迅速化、予実分析の精度向上、KPIと会計数値の接続は、経理改善であると同時に、経営の異常を早く察知するための統制でもある。

第三に、会議体を報告の場から判断の場へ改めることである。取締役会や経営会議の価値は、回数ではなく論点設定の質にある。資料は情報の羅列ではなく、何をどう判断すべきかが見える形で準備されなければならない。

第四に、リスクアプローチを組織の優先順位まで落とし込むことである。売上計上、資金、購買、契約、権限、人材依存、グループ会社管理のうち、自社にとって何が企業価値を損ねやすいかを見極め、その論点に統制資源を配分すべきである。

第五に、社外取締役・非常勤監査役を、単なる点検者ではなく、経営と統制をつなぐ存在として機能させることである。経営戦略、事業の速度、リスクの所在、会計の質、会議体の運営を横断的に見て、何が噛み合っていないかを言語化する役割が、成長企業ではとりわけ重要になる。

これらの考え方は、『コーポレートガバナンス・コード』が示す「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」という方向性と、内部統制基準が示すガバナンス及び全組織的なリスク管理との一体運用の方向性に整合する(東京証券取引所, 2021, 1頁; 企業会計審議会, 2023, 11頁)。

## 8. 社外取締役・非常勤監査役に求められる実務的役割

成長企業が社外取締役や非常勤監査役を迎える理由は、制度上の要請や対外的な説明だけではない。経営者が見落としやすい構造的な歪みを早い段階で捉え、修正可能な論点に整理することに、実務上の意味がある。

その役割は、大きく四つある。第一に、経営の速度を止めずに、どの統制を先に整えるべきかを見極めること。第二に、月次の異常や予実の歪みを、単なる数字の動きとしてではなく、権限、契約、業務、インセンティブの問題として読み解くこと。第三に、会議体が報告会で終わっていないかを点検し、判断の質を高めること。第四に、情報過多のなかで孤立しがちな経営者に対し、外部から判断の枠組みを与えることである。

したがって、社外取締役・非常勤監査役は、単なる牽制装置でも名目的な第三者でもない。経営の言葉と会計・監査・統制の言葉を相互に翻訳し、企業に必要な統治の密度を調整する役割を担う存在として理解するのが実態に近い。

## 9. 結論

成長企業において、内部統制が整備されても十分に機能しないのは、文書が足りないからではない。経営戦略、意思決定、権限設計、管理会計、会議体運営、グループ統治の中に、統制が十分に埋め込まれていないからである。上場準備ではそれが審査対応への形式化として現れ、M&A では PMI における過剰介入または統治の空白として現れる。外形は異なっても、問題の根は同じである。

したがって、成長企業に必要なのは、規程を増やすことでも承認段階を重くすることでもない。何を誰がどの情報で判断するのかを明確にし、月次の数字を経営判断につなぎ、会議体を判断の場として機能させ、重要性に応じて統制資源を配分することである。内部統制は、後追いの守りではなく、持続的な成長を可能にする経営基盤として位置づけ直される必要がある。

成長企業のガバナンスで本当に問われるのは、統制の強さそれ自体ではない。企業価値の向上に資する密度と形で、統制を経営のなかに実装できているかどうかである。そこまで到達してはじめて、企業は上場後も、買収後も、あるいは非上場のままであっても、安心して成長を続けることができる。

以上

## 参考文献

『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準』(企業会計審議会 2023 年 4 月 7 日)

『コーポレートガバナンス・コード』(東京証券取引所 2021 年 6 月 11 日)

COSO (2023) “Internal Control” 公式ウェブページ。