

成長企業において、内部統制はなぜ「整備しても機能しない」のか

上場準備・M&A・組織拡大局面で起きやすいガバナンス不全の見抜き方

この資料が扱う問い

- ・ 規程・承認・会議体を整えたのに、なぜ現場では十分に機能しないのか
- ・ 成長局面で、管理を重くしすぎず、しかし甘くもしない設計はどう考えるべきか
- ・ 監査役・顧問は、どの論点に入ると最も価値を出しやすいのか

合同会社シーエフオーズ 代表 (<https://www.cfos.tokyo>)

公認会計士 下村 聖隆

経営者の方へ

内部統制の議論は、どうしても「何を追加するか」に寄りがちです。しかし、成長企業で本当に起きているのは、制度の不足よりも、制度と実態のずれです。規程を整え、承認フローを置き、会議体を作っても、経営判断や現場運営を十分に支えきれない。そうした状態は、珍しい例外ではなく、むしろ成長局面で起きやすい典型です。

本資料では、その構造を、経営・会計・監査・内部統制・子会社管理を横断する視点から整理します。目的は制度解説ではありません。自社の論点を見極め、どこから手をつけるべきかを判断しやすくすることです。

こんなお悩みはありませんか

- ・管理は整えてきたはずなのに、事故や抜け漏れ、属人化が減らない
- ・上場準備やM&Aを契機に管理を強めたが、現場の重さだけが増した印象がある
- ・監査役、内部監査、管理部門の役割分担が曖昧で、結局誰が全体を見るのかが見えにくい
- ・月次決算や会議体は存在するが、経営判断に必要な論点整理まで届いていない

1. 「整備しても機能しない」とは、どういう状態か

内部統制が弱い会社というと、ルールがない会社を想像しがちです。しかし実務で多いのは、ルールがあるのに支えになっていない会社です。つまり、見た目には整っているのに、経営や現場の判断を十分に支えられていない状態です。

規程	規程はあるが、現場で参照されず、改定理由や目的も共有されていない。
承認フロー	承認は通っているが、形式的に流れているだけで、実質的な検討が浅い。
会議体	会議はあるが、報告事項が並ぶだけで、論点整理や意思決定の支援に十分つながっていない。
監査機能	監査役や内部監査はいるが、個別論点にとどまり、構造的な弱さの把握に届いていない。
数値管理	月次資料は出るが、異常兆候や背景要因の議論まで深まらない。

本質

問題は「制度があるかどうか」ではなく、
「制度が経営判断と現場運営を本当に支えているかどうか」です。

2. なぜ成長企業で起きやすいのか

成長企業では、人、取引、拠点、例外処理、権限委譲、子会社、レポーティングラインが同時に増えていきます。一方で、管理部門の整備は後追いになりやすく、過去の小規模運営を前提としたやり方では支えきれなくなります。

このとき会社は、しばしば二つの極端に振れます。ひとつは管理を後回しにしすぎる事。もうひとつは、急いで制度を整えた結果、実態に合わない重い仕組みを入れてしまうことです。どちらも、最終的には「整備したのに機能しない」状態につながります。

成長局面に必要なのは

- ・立派な制度一式ではなく、今の規模と実態に合った必要十分な設計
- ・経営のスピードを落とさず、しかし説明責任には耐えられる管理の水準
- ・誰が何を見るのかが曖昧にならない責任の配置

3. 機能しない内部統制に共通する 3 つの原因

原因 1 制度の目的が共有されていない

現場が最初に問うのは、「なぜ必要なのか」です。この問いに答えられない制度は、運用の手間として認識され、やがて形式化します。

原因 2 責任の所在が曖昧である

経営陣、管理部門、現場責任者、監査役、内部監査の線引きが曖昧だと、問題が起きた後に「そこは誰が見ていたのか」が不明確になります。これは個人の問題ではなく、構造の問題です。

原因 3 実務の流れに沿って設計されていない

紙の上で美しい制度でも、例外取引が多い会社、M&A 後の統合作業が残る会社、事業管理が未成熟な会社では、そのままでは回りません。制度は理想論ではなく、実務の流れに沿って設計される必要があります。

4. こんな兆候があれば、見直しのタイミングです

- ・重要案件ほど正式ルートを通らずに進むことがある
- ・月次決算は出るが、数字の背景が十分に議論されない
- ・取締役会や会議体が、報告の場にはなっていない、論点整理の場にはなっていない
- ・本社、現場、子会社の間で、情報の粒度やスピードに差がある

- ルール違反よりも、「ルールはあるのに実務上回っていない」場面が多い
- 監査役や内部監査の指摘が、個別論点にとどまり構造問題に届いていない
- 管理部門の負荷が高く、制度運用が人依存になっている

これらは一つひとつは小さな違和感です。しかし、複数重なると、やがて大きな統治不全になります。

5. 何から見直せばよいのか

何を防ぎたいのか	不正か、誤謬か、意思決定の遅れか、子会社管理の形骸化か。まず守るべきものを言語化する。
どこで情報が途切れているのか	現場から本社へ、部門から経営へ、子会社から親会社へ。情報がどこで弱くなっているかを把握する。
誰がどこまで責任を持つのか	経営陣、管理部門、現場責任者、監査役、内部監査。この役割分担を実務に沿って整理し直す。

見直しの原則

内部統制の立て直しは、ルールを足す作業ではありません。

目的、情報、責任の流れを整える作業です。

6. 外部の監査役・顧問が価値を出せる場面

こうした問題は、現場だけでも、管理部門だけでも、経営陣だけでも解きにくいことがあります。視点がどうしても偏るからです。

外部の監査役や顧問が価値を出せるのは、制度論だけでなく、経営、会計、監査、内部統制、子会社管理を横断して見られる点にあります。

外部人材が整理できること

- どこが機能不全の起点になっているのか
- 何を先に直すべきか
- どこまで整備すれば十分か
- 何は増やし、何は増やさないべきか

7. まとめ

内部統制が機能しない原因は、必ずしも現場の努力不足ではありません。多くの場合、問題はもっと手前にあります。制度の目的が共有されていない。責任の線引きが曖昧である。実務の流れに沿って設計されていない。この三つが重なると、内部統制は「整備されているのに機能しない」状態に陥ります。

内部統制やガバナンスは、守りのためだけのものではありません。経営者が安心して攻めるための土台です。

8. まずは、自社の論点を整理するところから始めませんか

「整備は進めてきたが、本当に機能しているか確信が持てない」「上場準備、M&A、組織拡大の中で、どこから手をつけるべきか迷っている」「監査役、内部監査、管理部門の役割分担を見直したい」—そのような場合、まず必要なのは、制度を増やすことではなく、論点を整理することです。

ご相談テーマの例

- ・非常勤監査役・社外役員の受嘱相談
- ・ガバナンス・内部統制の現状整理
- ・上場準備・M&A 局面での管理体制見直し
- ・子会社管理、決算基盤、会計論点整理
- ・海外企業の日本法人運営における管理体制整備

合同会社シーエフオーズでは、公認会計士としての監査・会計・内部統制・ガバナンス実務経験を踏まえ、成長企業・グループ企業における管理体制の課題整理、非常勤監査役・ガバナンス顧問、内部統制高度化、会計基盤整備をご支援しています。

初回相談で整理できること

- ・現状の課題はどこにあるのか
- ・監査役の論点なのか、内部統制設計の論点なのか
- ・会議体、権限、月次管理、子会社管理のどこが弱いのか
- ・どこから着手すると効果が出やすいか
- ・外部の監査役・顧問をどう活用すべきか

課題が曖昧なまま制度を増やしても、現場は疲弊しやすくなります。まずは、御社にとって本当に重要な論点がどこにあるのかを整理することが出発点です。