

「見える化経営」が導く企業の永続と成長



坂入克子 みずほ総合研究所 コンサルティング部
 上席主任コンサルタント

経営環境の不確実性が増す一方で、成長機会とリスクが複雑化・多様化し、企業は内部管理体制の強化が急務となっている。そのポイントは、組織にとって重要な業務の「見える化」と、「任せる・任される」連鎖づくりだ。経営者が強いカリスマ性で事業や組織をけん引する中堅・中小企業でも、企業価値の持続的な向上に有効な取り組みである。

POINT

1. 内部管理のポイントは、組織として重要な業務の「見える化」と、「任せる・任される」連鎖づくり。
2. 株式公開や組織規模の拡大、事業承継などの転換期に、内部管理体制の構築・整備が必要となる。
3. 「中長期のゴール」実現へ、マネジメントの「PDCA サイクル」による継続的な制度の改善が不可欠。

内部管理の最重要ポイントは 組織として重要な業務の「見える化」

— 企業は、経営環境の不確実性が増大する一方で、事業のグローバル化の進展などに対応し、内部管理体制の強化が喫緊の課題となっています。

坂入 これまで、日本企業は内部管理体制の構築・整備をあまり明確に意識してきませんでした。しかし、相次ぐ企業不祥事や、事業領域のグローバル化の加速などに対応し、自社の事業に関連したさまざまなリスクを管理しつつ、収益力を強化していくことが必要とされています。他方で、それまで企業自身に任されていた「内部統制」が、会社法や金融商品取引法によって制度化されたことで、取り組みが否応なく促進されるようになったことも大きいと思います。こうしたなかで、企業は業務を適正かつ効率的に遂行し、企業価値を向上させることを目的に、関連会社を含む企業グループ全体で経営管理やコンプライアンス、リスク管理、内部監査などの体制の構築・整備を進めているのです（2 ページ図1）。

— 企業はどういったきっかけで、内部管理体制の構築・整備に取り組み始めるのでしょうか。

坂入 おおよそ3つのケースが考えられます。第1は、組織内の管理体制が不十分だったことによる粉飾決算などの不祥事をきっかけとするケースです。外部の利害関係者に対する説明責任を果たすために、管理体制の「見える化」が必要になります。

第2は、IPO（新規株式公開）を目指して取り組むケースです。株式を公開するには、証券取引所によって内容は異なりますが、株主数や流通株式数などの形式的な要件のほかに、「内部管理体制の有効性」などのいわゆる適格要件を満たす必要があります。具体的には、「適切な開示を可能とする」「経営の健全性を担保する」「合理的な事業計画を立案遂行する」ための管理体制の構築・整備です。

そして第3は、例えば事業が成長し、組織・人員の規模も拡大したにもかかわらず、経営のかじ取りは創業時のまま社長が専ら一人で行い、すべての事業を管理・監督しているようなケースです。そうしたケースでは多くの場合、事業承継など経営トップ

の世代交代を契機に、従来の組織体制を再構築し、部門や階層ごとに役割と機能を明確にすることで内部管理体制を強化します。

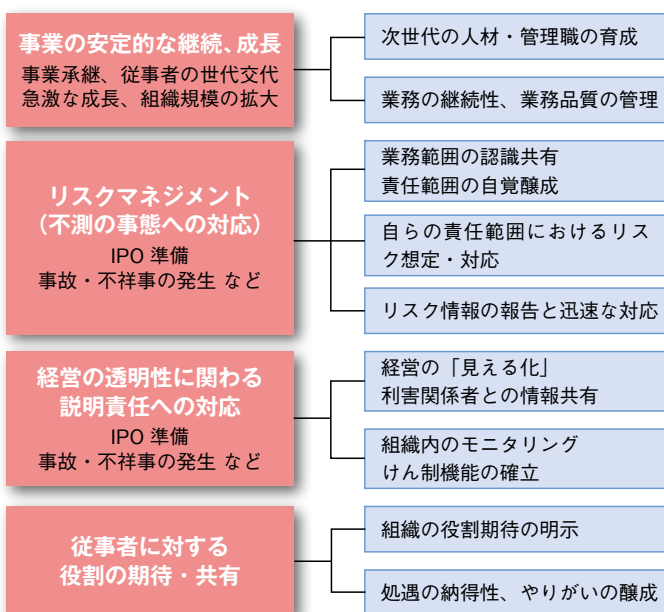
——内部管理体制の構築・整備というと、大企業が主体となるイメージが強いですが……。

坂入 そのようなことはありません。とりわけ中堅・中小企業の場合は、個々の社員の業務範囲や職務権限などを明確に定めていないケースが少なくありませんが、それでも業務が支障なく回るのは、社長の采配やベテラン社員の「属人的な経験や力量」に依存する部分が多分にあると思います。ですから「こぼれている仕事を拾える」「目端の効く」社員がいる部署には、必然的に業務が集中することにもなる。しかし、その社員が突然、長期休暇や退職で職場を離れることになったら、その途端に業務は滞り、業務の質の低下も避けられません。

——内部管理体制の構築・整備によって、そうした事態は解消されますか。

坂入 内部管理体制を構築・整備することの最重要ポイントは、組織として重要な業務や、組織運営の仕組みなどを「見える化」することにあります。その取り組みによって業務・機能が類型化されるとと

■図1 「内部管理体制」整備の目的と対応



もに、組織・業務上の課題が明確になりますから、それに基づいて役員をはじめ、各部門や社員の権限や役割、手続きを見直しつつ、業務プロセスの改善に取り組みます。その過程を通じ、想定される経営上のあらゆるリスクに対して組織的な対応が可能となるとともに、効率的に業務を行うための「任せる・任される」連鎖が組織内で成り立ってきます。

会社法における「内部統制」は、会社に企業業務の適正を確保するための体制として、内部統制システムの構築を要求。役員や社員が法令やルールを逸脱しないための管理体制の構築を義務づけている。一方、金融商品取引法のほうは、財務報告の虚偽記載の防止が主眼とされる。企業が内部統制システムを自己評価し、その結果などについて外部監査人の監査を受けることを義務づけている。

2代目経営者が推し進めた「組織的なグループ経営」への転換

——内部管理体制の構築・整備は、どのような流れで進めていくのですか。

坂入 内部管理体制についての基本的な考え方はありますが、企業の規模や業種、経営環境や目指す「中長期のゴール」によって求められる基準などが変わってくるため、その流れは一樣ではありません。みずほ総研が実施する「内部管理体制の整備支援」に関わるコンサルティングでは、まずクライアント企業の「診断」を行い、経営トップなどへのヒアリングや規定・規則の分析などを通じて、組織上、業務上の課題を明確にします。

具体例で説明しましょう。5年前から内部管理体制の整備に取り組んでいるスギモトホールディングス(HD)のプロジェクトです。創業60年の同社は、売上高200億円・従業員数200人の規模で、HDの傘下に5つの事業子会社を置いています。カリスマ性の強い創業者から経営を受け継いだ2代目の現社長が、「組織的なグループ経営」への転換を志向し、内部管理体制の整備に着手しました(3ページ図2)。

現社長は、グループを構成する事業のすべてに精通しており、グループの事業各社ではスピーディーかつ適切な意思決定が実施できる体制にあります。ただ、社長はこの状況に満足することなく、企業の永続性を考えた事業承継や、さらなる成長に備えて、内部管理体制の整備とともに、人事制度の再構築や人材育成に踏み切ることにしたのです。

—— 自社の「将来」を何よりも考えた、と。

坂入 そうです。社長は、将来的にグループ全体の業容が拡大していけば、いずれはHDと事業会社のトップを自分一人で務められないと感じ、「事業会社のことはプロパーの役員に決めさせたい」と考えてきました。その一方で、「安心して経営を任せられる人材がない」といった課題も認識していました。実際、事業会社で新任された担当役員に、新たに作成した役員規程や職務権限規程を見せたところ、「自分たちには、何を、どのように動かしたらよいか分からない」といった困惑が見られたのも事実です。それまで創業社長や現社長のカリスマ的なマネジメントに慣れ親しみ、役員としての責任を自覚して自主的・主体的に行動する機会が少なかったわけですから、それも仕方なかったでしょう。

—— 体制の整備では、何から着手しましたか。

坂入 まず、グループの職階と責任範囲の明確化か

ら着手しました。HD制を導入している会社は数多くありますが、その役割や機能はさまざまです。そこで同社では「グループデザイン」を再検討し、HDの機能と役割を明確にすることから始め、事業会社に対するマネジメントを確立することにしました。

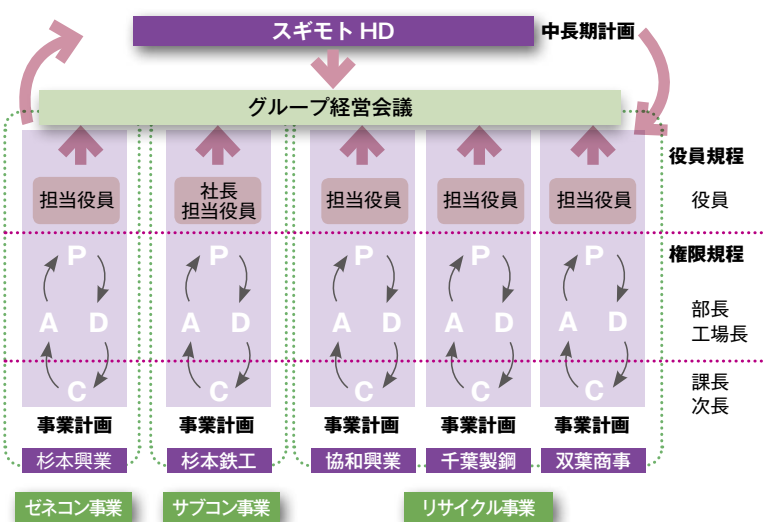
具体的には、HDの社長がすべての事業子会社トップを兼務していましたから、グループ内におけるHDの機能・役割とともに、事業会社の役員の責任範囲などを明確にするために、HDトップと事業会社トップは「別人格」であることを規程に明記しました。同時に各子会社に導入している担当役員制の運用と職責を見直すことにしたのです。

—— 責任権限を付与したところで、それを実際に行使できなければ意味がありません。

坂入 責任権限を改めて明確化された役員の戸惑いも大きかったのですが、それ以上に、役員に新たな職務と責任を任せ、口を挟むのを極力がまんして見守り続けた社長のほうが辛かったと思います。

各事業会社では担当役員が中心となり、部署長・役職者と協議しながら事業計画を策定することにしました。そうすることで事業会社の人材は、自らの階層に応じた責任範囲について自覚し、同時に経営情報の把握などを通じて役員や役職者としてのスキルも身につけることができたように思います。

■ 図2 スギモトHDの組織体制と中期ゴールに向けた施策



第1フェーズ (2010年度)	
内部管理	人事制度
第2フェーズ (2011年度)	
<ul style="list-style-type: none"> ・グループの管理体制診断、課題の明確化 ・役員責任範囲の明確化 ・グループデザインの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画・役員規程・職務権限規程の整備 ・HDの機能の明確化 ・役員会(グループ経営会議)の設置
第3フェーズ (2012年度)	
<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画立案/実績管理のPDCAマネジメントサイクル運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度の見直し ・教育体系の明確化
第4フェーズ (2013年度)	
<ul style="list-style-type: none"> ・役員の評価体系の検討 ・役員退職慰労金・執行役員制度の見直し ・役員教育体系の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育の実施

マネジメントの「PDCAサイクル」が 制度の実効性を高める

——一般社員に関わる取り組みとしては、どのようなことを行ったのでしょうか。

坂入 組織機構の見直しなどと並行して、全社員に関わる人事制度の見直しと、教育体系の構築を進めました。内部管理体制を構築・整備する際、一般的には組織体制と人事制度の構築・見直しは、それぞれ切り離して運用される傾向にあります。しかし、企業における「戦略」「組織」「人事制度」「人材育成」の各要素は相互に密接に関連しています。したがって、それぞれの課題を検討する際も、自社の中長期的な計画や、各要素の互いの関連性を視野に入れて進めないと部分最適に陥り、全社的な視点が希薄になる可能性があります。組織体制や職務権限を見直し、命令系統もきちんと設計したのに、発展を実現するための成長戦略に必要な機能・役割が組織内で発揮されないとか、必要な役割を担う人材が計画どおりに育ってこないといった状況です。

——組織や職務権限の規程を制定しただけで、業務範囲や責任権限が決まったような気にもなります。

坂入 大切なのは、役員と社員一人ひとりが日常的に、自らの責任範囲を自覚し、会社全体の内部管理も意識して仕事を進めることです。そのための方策として、マネジメントの「PDCAサイクル」により、継続的に制度を改善していくことが有効です。

スギモトHDのケースでは、担当役員を中心に策定した年度事業計画の計画値や管理指標に従って、社員は自らの責任範囲を意識しながら業務を遂行しています。そして半期や四半期ごとに進捗状況をチェックし、最後は年間の結果を受けて、業務活動を振り返ります。計画値と乖離が見られるところは、合理的な改善活動に取り組んでいます。

——スギモトHDのケースでは、内部管理体制の整備が順調に進んでいる様子が見えませんが、その

要因を1つ挙げるとすれば、何ですか。

坂入 経営トップに不退職の決意があったことです。一般的に、経営課題が山積しているからといって、社員が強い危機感をもっているとは限りません。むしろ社内の危機意識が薄い会社ほど成長できないことが多いのです。このケースでは先代から経営を受け継いだ現社長が「次世代に向けて会社をこう変えたい」との強い意志を社内に発信し続けながらプロジェクトの先頭に立ち、「組織的なグループ経営」への旗を振り続けました。そんな経営トップの姿勢が、整備されつつある内部管理体制に血を通わせていると思います。

一方、内部管理体制の整備が進めば、社員は仕事のやり方を大きく変える必要も出てきます。そうすると、大きな問題が発生しているわけではないのに、何で変えなければいけないのか、といった疑問をもつ社員も現れます。スギモトHDにおける最初の「診断」では、社長や役員のほか、社員に対しても長時間のヒアリングを行いました。それは、社員の不安や不満も丁寧に拾い上げたうえで取り組まないと、熱量を持った改革にならないからです。「現場の声」を聞かずに内部管理体制の構築・整備は進展しません。事前ヒアリング自体は、何かを解決したり前進させたりするものではありませんが、絶対に軽視してはいけないと、私たちは考えています。

■内部管理体制構築に関わるコンサルティングの進め方

