

中小建設企業のヒアリング結果

2009年3月

建設業における内部統制のあり方に関する研究会

1. ヒアリングの概要

中小建設企業 5社 (OB含む) に対して、内部統制に関連する以下の事項をヒアリングした

【ヒアリング事項】

内部統制に関する現状における認識状況

内部統制チェックリスト について

・類似したチェックリストの認知度と効果に関する意見

建設業の各業務プロセスにおいて発生し得る問題点

・類似事象の発生に対する貴社の対応に関する経験

その他

・貴社の内部統制やそれに関連する文書標準化等の状況について

「中小建設企業のための内部統制の向上に係るチェックリスト」の素案ベースの資料を基にヒアリングを実施

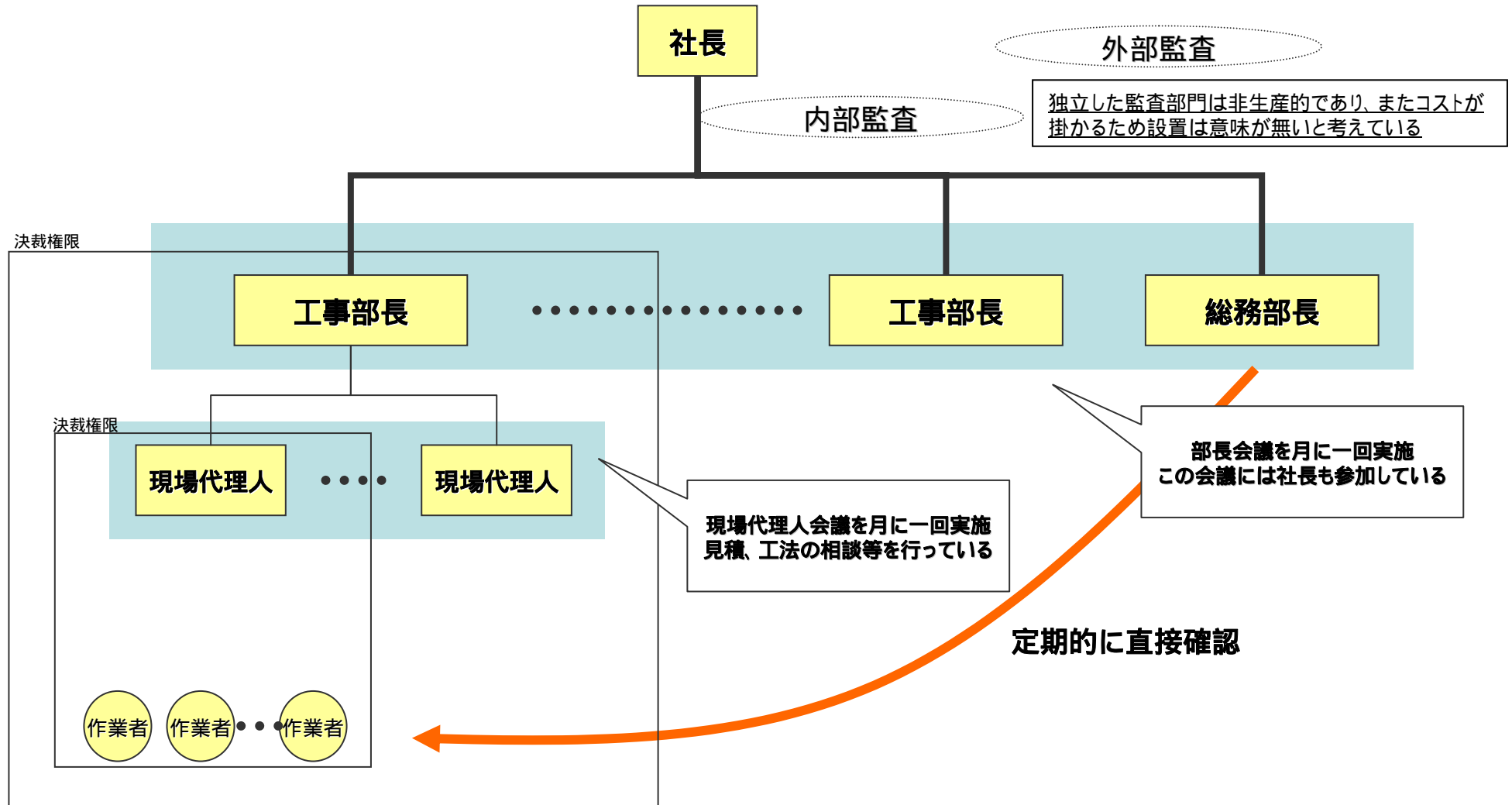
2. ヒアリング結果 ~ 建設企業A社へのヒアリング概要

従業員数・・・約160名、売上高・・・約20億円、土木系を専門としたサブコン(約1割が元請)、ヒアリング対応者・・・経営企画部長

ヒアリング項目	内容
内部統制の受け止め方	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制はそもそも業務を行ううえで必要と考えている そのため、昔から業務実施時の内部統制については何らかの形で行っている 改善は自発的な活動であるべきで、それがもっとも強いと思う。評価してもらうために手間がかかるのはありがたい
フレームワークについて	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制チェックリストのようなものは今まで見たことがない 会計系システム会社主催の内部統制のセミナーは受けた ISOについて社内研究会を行い、社内の施策には生かしているが、認証についてはメリットが少ないため受けなかった 内部統制チェックリストは、内部統制を整備する際の観点の漏れがないかなど、社内の状況を確認するためには役に立つと思う
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 財務関係や経営事項審査等の書類は総務で確認したうえで最終決裁は社長が行う 通常の決裁は現場主義をとっており、通常は現場代理人、その上は工事部長が決裁をおこなう 各部署毎に現場代理人の会議体があり情報の共有と補完を行う。また各工事部長に総務部長を交えた会議があり、財務だけでなく稼動状況や資格要件などについても情報共有と相互牽制が図られている 専任の外部部門や監査人は非生産的でコストが掛かるため設置していないが、総務部が現場と違う立場でチェックを行っている
統制活動例	<p>【経営事項審査】</p> <ul style="list-style-type: none"> 資格審査に対する虚偽、偽装、担当者のミスなど、総務部の顔の知れた担当が複数で確認しているため、発生しにくい 決裁資料には作成確認に関わった複数の担当者が整然と押印をしている <p>【価格決定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 200万を超える案件、2000万を超える案件など、案件の金額に応じて前者は現場代理人、後者は工事部長が決裁する サブコンとして、下請けは労務がほとんどで単純な積算が多いため、そもそも見積もりミスは起こり辛い環境である 見積結果は定型の資料で共有され、定期的な会議で総務部を中心に部長間で確認共有されている。不正、ミスとも起こりにくい <p>【技術者の配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本人を証明する健康保険証の写しなど書類が多くあり、不正は難しい 月一回の現場責任者の会議に、主任技術者の配置に関する定型資料が提示され確認されており違反は行われない <p>【工事施工】</p> <ul style="list-style-type: none"> 主にサブコンとして最終成果物を納める作業を実施していないため、品質を管理するプロセスの改善は遅れていると認識している 現在、技術者を育成し、検査等の品質管理プロセスを強化しようとしている <p>【クレーム処理】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場に上がってきたクレームは月一回の定例会議の資料で記録され、状況が共有されている
その他	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画を次期を担う社員を中心に作成している 中期経営計画の中に、技術者の育成など様々の今後の方針が記述されている

【参考】建設企業Aの組織体制

基本は現場決裁主義であり金額にあわせて現場レベルで決裁権限が決まっている。現場で決定した内容は総務部に周り確認され、最終決裁は社長が行う。工事部長 + 総務部長の各階層で横並びの会議が定期的に行われ財務的情報や各プロジェクトの要員、稼動などが情報共有されるとともに確認されている。この体制により、相互牽制が図られ、作業ミス、不正を防いでいる。総務部は主に財務情報を定期的に確認し、監査部的な機能も果たしている



2. ヒアリング結果 ～ 建設企業Bへのヒアリング概要

従業員数・・・約700名、売上高・・・約200億円、サブコン、多くのゼネコンとの取引あり、ヒアリング対応者・・・総務部長

ヒアリング項目	内容
内部統制の受け止め方	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制を研究し取り組んだこともあるが、理解する人がいないこととコストがかかりすぎるため上手くいかなかった 上場していない企業では、監査専任部署を作る義務はなく、無理に作っても機能せず単にコストになる 例えばオーナー社長のようなケースでは誰をおいても監査としては機能しにくい
フレームワークについて	<ul style="list-style-type: none"> フレームワークの記述は細かすぎ、実際の作業とは違う書き方なので理解するのが難しい 以前にISOを取得したことがあるが、メリットが少なくコストがかかるので更新していない プロセスと発生する事故違反等の事例(事務局作成資料)は、ゼネコンの視点での項目中心に記述されているため、サブコン以下の企業としてはあまり実感がわかない
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 経営に関わる方針、予算等は社長が確認している その他の安全、品質等の実際の現場に関わる部分は、それぞれの部門が統括している 作業プロセスの中で複数部門間の委員会を置き、相互の確認を図っている 部門責任者が定期的に作業状況のパトロールを行い、問題がないかを確認している
統制活動例	<ul style="list-style-type: none"> 提示した事故違反等の事例は元請であるゼネコンに関わるものが多く、サブコンとしてはあまり該当しない 例えばサブコンの場合、経営事項審査に関わることは少ない 公共工事の元請けであるゼネコンは受注のために外向けに統制整備を見せる効果があるが、ゼネコンは下請けに統制整備を求めないためサブコン以下は外部向けに統制整備をする必要がない サブコンの大きな問題は、ゼネコンの要求する資料様式や記述内容、要求水準等がゼネコンごとにまったく違うことで、これによってそれぞれにあわせるために忙殺されることがあるとともに資料の標準化が進みにくく統制も阻害されている B社としては、統制の重要性を理解しており、財務はもとより独自の管理様式を作り情報を管理するシステムも整備している また、下請けとの連携の工程表などを独自に設計し、自社レベルのドキュメントの標準化を進めている。現在、ゼネコン等元請会社はこうしたことにあまり興味を示さない 不況下で中小企業の大きな問題は資金の確保であり、統制活動に取り組むことが融資のために役立つのであればもっと積極的に取り組むことも考えられる
その他	<ul style="list-style-type: none"> B社は独自のやり方で作業プロセスや様式を整理し、システム化による統制を進めようとしている ISOなども研究しているが、サブコンとしては、外部のものに合わせることのメリットは少なくコスト高と認識している

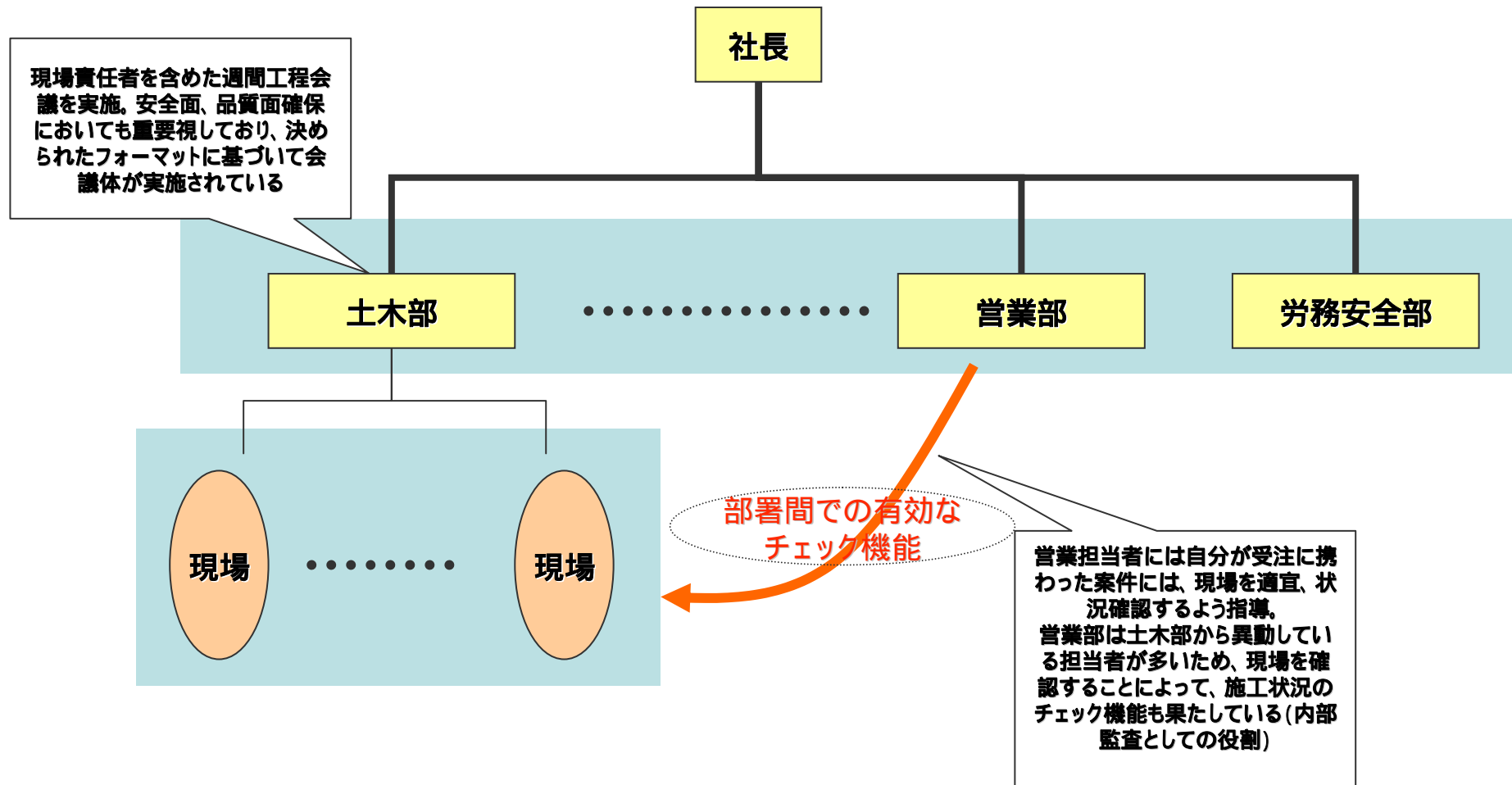
2. ヒアリング結果 ~ 建設企業Cへのヒアリング概要

従業員数・・・約70名、売上高・・・約30億円、土木系(全て元請)、ヒアリング対応者・・・常務(営業責任者)

ヒアリング項目	内容
内部統制の受け止め方	<ul style="list-style-type: none"> •内部統制という言葉で社内の推進を行ってはいないが、日常の業務の中で、ある程度組み込んでいると認識している •現状では、業務を部署ごとの縦割りではなく、部署間での連携ができるだけ効果的に行えるよう留意している。社長を中心として全社一丸で取り組んでいけるという考えが中小建設企業としての強みとして、経営陣も認識している •法令遵守と理解してしまうと、なんでもかんでも守らなければならないのか、といった後ろ向きな捉え方になってしまう
ガイドラインについて	<p>【内部統制チェックリスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> •自社の現状の取組を俯瞰してチェックできるという点で、広い視点で現状把握できるのは良い。また、誤った認識も把握できる •文章が分かりやすく、平易であることが重要 <p>【ガイドライン】</p> <ul style="list-style-type: none"> •導入部分に身近な事例から問いかけを行うのは、読み易くて良いと思う
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> •経営に関わる方針、予算等は社長を含めた役員会議にて確認している(毎週実施) •工程管理については、週間工程会議を実施しており、土木部長を中心として、各現場責任者と状況確認を行っている •社外監査役等の社外の方によるチェック機能は特に設けていない
統制活動例	<p>【経営事項審査】</p> <ul style="list-style-type: none"> •会社全般に関わる決定事項は、社長を含めた役員会で承認している <p>【価格決定】</p> <ul style="list-style-type: none"> •見積書策定の最終段階で、土木部、営業部での会議を実施し、見積もり内容の妥当性を評価している •最終決定は役員会での承認を受ける <p>【技術者の配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> •主任技術者の配置ミスなどは中小建設企業においては配置状況がよく分かるため、まず起こらないと想定される •主任技術者の配置は、経験等を勘案して土木部長が指名している <p>【工事施工】</p> <ul style="list-style-type: none"> •現場パトロールは、労務安全部だけでなく、営業部の担当者も機能を果たしている(次ページ参照) •週間工程会議を重視している。各現場責任者は決められた文書フォーマットに基づいて、毎週、土木部長に報告している。無理なスケジュールになっていないかどうかのリスク管理もチェックしている
その他	<ul style="list-style-type: none"> •現場の担当者が社長に対して悩みを直接話せるように、定期的に社長が現場訪問されている •手戻り、ヒヤリ・ハット事例を減らしていくためには、工程管理を決められたルールで確実に実施していくことが最も効果的であると認識している。余分なコスト高の主な要因は、工程管理の杜撰さによって生じるスケジュール遅延に伴う人件費や材料費になってくるのではないかと

【参考】建設企業Cの組織体制

社長を含めて、現場でコミュニケーションを図ることによって、作業上の問題点等を共有し易い環境を作ることを心がけている。現場の施工管理においては、営業部の現場訪問が内部監査としての機能を果たしている



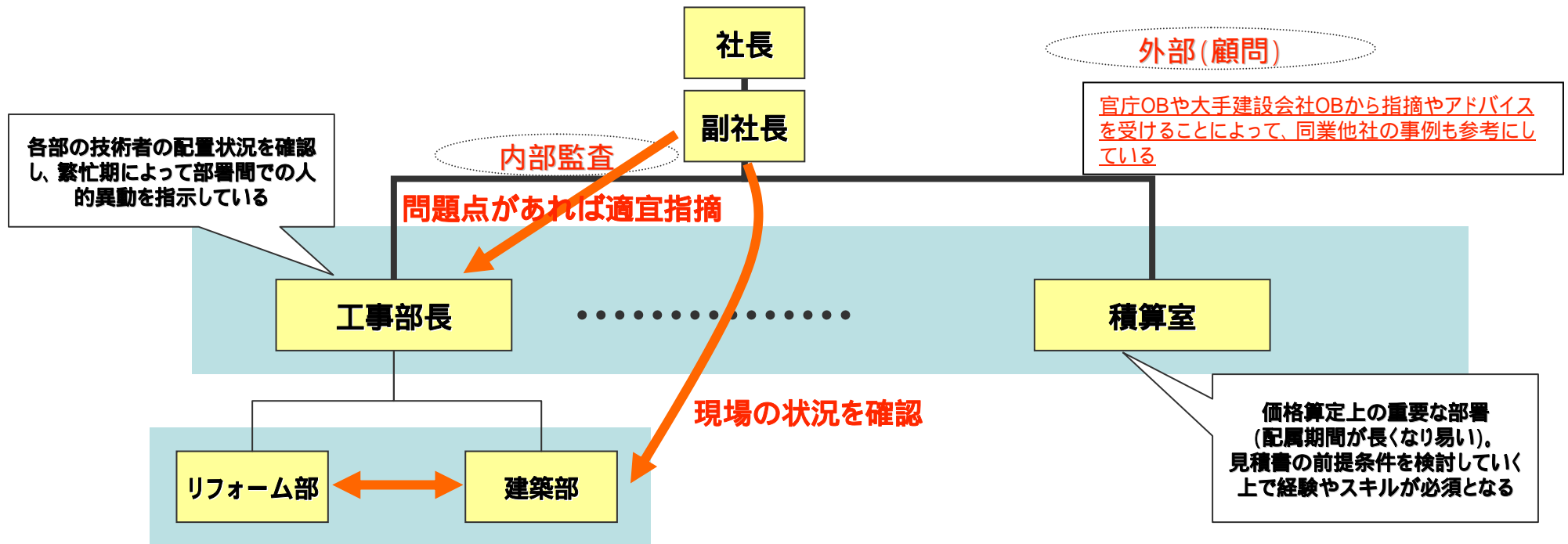
2. ヒアリング結果 ~ 建設企業Dへのヒアリング概要

従業員数・・・約40名、売上高・・・約30億円、建築系を専門(約9割が元請)、ヒアリング対応者・・・副社長、総務部長

ヒアリング項目	内容
内部統制の受け止め方	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制を日常業務と切り離して捉えようとする、コスト高になる感がある。日常業務にいか自然に内部統制を取り入れられるかが重要と考える。発注主の要望、経営計画に基づいて内部統制において実施すべき日常のアクションプランを策定できるかが重要である
ガイドラインについて	<p>【内部統制チェックリスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の現状を把握するための材料として、幹部会の題材として活用できそうである <p>【ガイドライン】</p> <ul style="list-style-type: none"> ISOを導入している経緯からもPDCAはなじみやすい
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な方針として、社外に提示される文書は社長を含めた経営陣による会議で承認している 現場への訪問は経営陣も頻繁に行っている。現場担当者も要望を直接上げることによって早く結論を出してもらおう期待感があると想定される
統制活動例	<p>【経営事項審査】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外向けの決裁資料には経営会議での承認が必須であり、ミスが発生しないようチェックしている <p>【価格決定】</p> <ul style="list-style-type: none"> 赤字を防ぐための精緻な見積もりを行う施策として、積算部門は重要な部署である。よって、積算部門の担当者の異動は他部署と比べて難しい面がある パソコンを使った数字の入力ミスといった単純なミスの方が、まさか間違いは無いだろうと考えてしまっ相互チェック等も軽く扱われてしまう恐れがある <p>【技術者の配置】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施工部門として、建築部、リフォーム部の2つの部署があるが、いずれかの部署で一時的に受注が増えて技術者の配置が困難となってしまった場合は施工部門トップの工事部長が指示をすることによって、部署間での人材を異動することに対応している <p>【工事施工】</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎月、品質管理委員会を実施しており、ここでクレーム等も含めた会社全体の問題点について協議している。委員会の出席者は、社長を含めた経営陣、各部の責任者全員となっている 経営陣が現場を適宜チェックし、問題点があった場合には工事部長に指摘することによって牽制機能を果たしている 工事部長に対しては、他社の現場視察会を行うことによって、現状の自社の問題点を把握するよう指示している。結果は品質管理委員会で報告されており、アクションプランに組み入れていくかどうかについて議論している <p>【クレーム処理】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場に上がってきたクレームは品質管理委員会で共有されている

【参考】建設企業Dの組織体制

経営陣(特に副社長)が現場訪問を行うことによって、現場担当者とコミュニケーションを図り、問題等が発生していないか確認している。その結果を工事部長に指摘することによって、社内の牽制機能を果たしている



2. ヒアリング結果 ~ その他 建設業関係者によるご意見

建設業関係者によるご意見 : 数年前まで中小建設企業の社長、現在は建設コンサルタント企業社長

ヒアリング項目	内容
内部統制の受け止め方	<ul style="list-style-type: none"> • 中小建設企業において、内部統制が機能するかどうかは、経営者のマインドに依存するところが非常に大きいと考える • 現場において、余分なコストをかけないためには、いかに手戻りを防げるかが重要である。内部統制によって手戻り軽減の効果が期待できるのであれば、中小建設企業も向上に前向きになるのではないかと
ガイドラインについて	<p>【ガイドライン】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 構築当初のように、ある程度の改善効果が見込まれる期間は構築している企業も実感が持ててよいが、継続して維持していくことがいかに重要であるかを伝えるべきである
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> • 中小建設企業において、独立した内部監査室等を設置するのは難しい。したがって、内部監査の機能として、例えば、営業部門、工事部門の相互チェックというのは、中小建設企業でも実施可能であるし、かつ効果的な取組と考えられる • 優秀な中小建設企業ほど、経営陣がよく現場へ通っている印象がある
統制活動例	<p>【全般】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者が現場へ通うメリットは、以下の点が挙げられる <ul style="list-style-type: none"> - 現場の業務遂行状況のチェック機能 - 現場の担当者と直接話すことによって、会社の方針等を分かりやすく説明できる - 現場の問題点を正確に把握できる(ダイレクトな通報の役割) <p>【工事施工】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場における問題点を文書等で管理するといっても、なかなか浸透させるのは難しい。そこで、初めは一言でも簡単なメモで構わないからきちんと残しておこうと教育している(10人以下の規模の建設企業でも実行可能) ・ 契約変更において、資材の変更を伴う場合は契約書を交付し易いが、デザイン変更のような物の変更を伴わない場合は交付し難い面がある(特に民間工事) ・ 現場の作業者が変わった際に、引継ぎや指導が不十分であるとヒヤリ・ハット事例が発生し易い傾向があるのではないかと ・ 工程管理の文書化等が不十分で、機材の調達等が適切に行われなかったりした場合、余分なコスト高や事故が発生し易い ・ 文書化等の一見、ムダに思えるような作業をしっかりと行っている中小建設企業ほど、経営の効率化が行えていて業績もよいのではないだろうか ・ 例として、20本の工事があれば、その中で工程管理上、難しい工事というのは3~4本程度である。経営者が困難な工事を適切に識別して、リスク管理を行っていければ、事故等の発生を抑制することが可能である