

《研究ノート》

# 中小企業金融における内部統制システムの 機能に関する考察

中 島 幸 介

## Abstract

This study has considered, by using the game theory, about the influence of maintaining good internal control system when small and medium-sized businesses receive loans from banks. The conclusion reached was that by maintaining good internal control system, small and medium-sized business managers can alleviate the asymmetric information that lie between the parties by allowing them to transmit a signal to the banks that they are trustworthy. Thus, banks should actively request the managers that seek loans to equip themselves with good internal control system as a prerequisite for obtaining the loans.

**Keywords** : internal control system, small and medium - sized business, asymmetric information

## 目 次

1. 序
2. 内部統制システム未整備（ケース1）
  - (1) ゲームのルール
  - (2) 均衡の考察
3. 内部統制システム具備（ケース2）
4. 結 論

## 1. 序

本研究では、中小企業における内部統制<sup>1</sup>システムの有無が融資を受ける際に銀行に与える影響について、経済主体間の相互依存関係を分析するためにゲーム論<sup>2</sup>を用いて考察する。

小野（2011）が指摘する様に、わが国の中小企業は事業の収益性・資本基盤が脆弱であり、それが銀行等からの借り入れによって補われている<sup>3</sup>。通常、企業はその規模に関わらず、銀行から融資を受ける際、計算書類や事業報告等の会計情報の提出を求められ、銀行はそれを基に融資に関する意思決定を行う。武田（2003）によれば、赤字企業に対しては、金融機関の融資姿勢が昨今相当慎重であると中小企業に懸念されており、赤字決算が金融機関との関係悪化に直結し、資金繰りの困難化、経営の行き詰まりに繋がるとの懸念が一般に強く持たれている<sup>4</sup>。

他方、中小企業においては、公認会計士等による外部監査を受ける必要がない場合が多いため（会社法327条5項、328条）、決算に粉飾<sup>5</sup>がなされる危険性が大企業に比べ相対的に高いといえる。このような会計情報の信頼性の問題は、資金の借り手である企業と貸し手である銀行との間に、情報の非対称

---

1 内部統制とは、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング（監視活動）、⑥IT（情報技術）の6つの基本的要素から構成されると定義されている。企業会計審議会（2011）2頁。

2 伊藤（2009）123頁。

3 小野（2011）99頁。

4 武田（2003）11頁。

5 粉飾とは、実際の利益より多いようにみせかけたり、逆に実際の利益よりも利益が少ないようにみせかけたりすることとする。広瀬（2013）151頁。

性が存在するために生じる<sup>6</sup>。すなわち、中小企業の経営者は自社の財務内容の実態（以下、実態）を把握できる立場にある一方、銀行は行員を当該企業に役員として派遣する等の特別な方策をとらない限り、当該企業の実態を把握することは難しい。そのため、銀行にとって、融資額や利率をどれぐらいに設定すればいいのか、貸し付けた資金はどれぐらいの期間で返ってくるのかを判断し難い状況が生じる<sup>7</sup>。このような情報の非対称性は、銀行が抱える課題として、中小企業金融における最大の問題点と位置付けられ<sup>8</sup>、融資をめぐる経営者と銀行間にゲーム的状况を生じさせる（図1）。

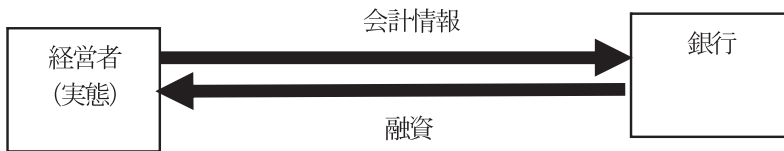


図1 経営者と銀行間のゲーム的状况

本稿のゲームの流れは、加藤（2001）の研究を基礎とする。但し、本稿におけるオリジナルな点として、第一にプレーヤーである経営者を中小企業の経営者に限定する。第二に、一方のプレーヤーを投資家ではなく銀行に変更する。また、加藤（2001）は、情報の非対称性を緩和する方策として監査を位置付けるが、本稿ではその考え方を内部統制システムへと応用する<sup>9</sup>。

本稿では以下のように論を進める。まず2節においてゲームのルールについて解説した上で、均衡の考察をおこなう。3節で内部統制システムが果たす役割を述べる。最後に4節で結論を示す。

6 一般的に中小企業が大企業に比べ、外部資金調達が困難である背景には、情報の非対称性がある。小野（2011）100頁。

7 本多（2011）103頁。

8 加納（2005）36頁。

9 加藤（2001）24-25頁。

## 2. 内部統制システム未整備（ケース1）

### (1) ゲームのルール

以下で示すゲームをケース1とよぶ。本稿では戦略型による表現方法を用いて、ゲームのルールを記述する。まず、モデルに登場するプレイヤーは、中小企業の経営者（以下、経営者）と銀行であり、融資をめぐるゲームを行う。なお、簡略化のため各プレイヤーはリスク中立的と仮定する。その上で、各プレイヤーは互いに合理的な戦略を選び行動する。なお、経営者の資金調達方法は、銀行から融資を受ける以外の選択肢が無いものとする（株式や社債の発行等の他の資金調達手段は考慮しない）。

各プレイヤーの選択可能な戦略は次のとおりである。経営者は、「好業績」な経営をしようとするか、「低業績」な経営をしようとするかの選択を行う。また銀行は、企業に対して「融資する」か「融資をしない」かの選択を行う。前述した様に、経営者と銀行間には情報の非対称性があり経営者は自身が経営する企業の実態を把握している一方、銀行は企業の実態を把握することができないとする。また、当該企業については、粉飾を防ぐための内部統制システムを具備していないものとする。

両者の手番は同時とする。確かに、本来は経営者から提出された会計情報を基に、銀行は融資に関する選択をする逐次手番と考えるのが通常であろう。しかし、このゲームでは、経営者と銀行間の情報の非対称性により、経営者から提出された会計情報は銀行の行動に直接影響を与えないものとする。

最後に、各プレイヤーの選択する戦略の組合せごとに各プレイヤーが受け取る利得<sup>10</sup>を設定する。まず、経営者にとって好業績の経営をするためには努力が必要であり、それにはコストがともなう。そのため、経営者にとっては好業績な経営を行って融資を受けるより、低業績な経営を行って融資を受

10 ここでは、プレイヤーの満足度を数値化したものとする。田村（2011）17頁。

ける方が利得は大きい。また、経営者は資金調達を望んでいるため、融資を受ける方が受けられない方より利得は当然大きくなる。従って、経営者にとつての利得の大小関係は、下記のように表すことができる。

【低業績の経営で融資を受ける

＞好業績の経営で融資を受ける

＞低業績の経営で融資を受けられない

＞好業績の経営で融資を受けられない】

低業績の経営で融資を受けられない場合の利得を0とし、これを基準に好業績の経営で融資を受ける場合を1、低業績の経営で融資を受ける場合を2、そして好業績の経営で融資を受けられない場合に-1をそれぞれ利得として設定する。

一方、銀行の利得は、融資をしない場合には、企業経営の業績とは無関係である。融資する場合、好業績な企業に融資をすれば利息を得ることができ利得は大きくなる。しかし、低業績な企業に融資をしてしまった場合には、利息が得られないばかりか貸倒れによる損失が発生する可能性が高まるため利得は小さくなってしまう。したがって、銀行の利得の大小関係は、下記のように表すことができる。

【好業績の企業に融資する

＞融資をしない

＞低業績の企業に融資する】

融資をしない場合の利得を0とし、これを基準に好業績の企業に融資する場合を1、低業績の企業に融資する場合を-1と設定する。

以上を、利得行列として表すと下表（図2）のようになる。

		銀行	
		融資する（信頼）	融資しない（裏切り）
経営者	好業績（信頼）	(1, 1)	(-1, 0)
	低業績（裏切り）	(2, -1)	(0, 0)

図2 利得行列（ケース1）<sup>11</sup>

## (2) 均衡の考察

前節で作成した利得行列から、以下のことを読み取ることができる。

まず、経営者の支配戦略を考察する。銀行が融資する場合、経営者は、銀行に真の業績を知られることはないので好業績であると決算を粉飾して融資を受けるという機会主義<sup>12</sup>的行動をとれば、利得表の左下の様に高い利得を得られる。銀行が融資をしない場合、たとえ経営者が好業績な経営をしても、その努力は全く価値を失ってしまう。結果として、低業績な経営をすることが、支配戦略となる。

他方、銀行には支配戦略は存在しないため、経営者の支配戦略に対する最適な戦略を選択する。経営者の支配戦略が低業績な経営の選択であることから、融資をしないことが銀行にとっての最適な戦略となる。もし、低業績の企業に融資してしまうと、銀行の利得は低くなるわけであるから、実態を把握できない銀行にとって、融資に消極的になるのは、ある意味当然であるといえる。

この結果、経営者は低業績な経営を選択し、銀行は融資しないことが選択される右下が均衡となる。本来、経営者は努力して好業績の経営を行い、銀行は経営者を信頼してそれに融資して利息を得るという利得表の左上という

11 加藤（2001）25頁を基に筆者作成。前の数字が経営者の利得、後の数字が銀行の利得を表わす。

12 機会主義とは、経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという伝統的な仮定を、戦略的行動の余地を含めるように拡張したものである。Williamson（1975）p.26（邦訳44頁）。また、それは、自己の利益を悪賢いやり方で追求することである。Williamson（1975）p.255（邦訳420頁）。

選択が両者にとってベストな戦略であり、パレート最適であるといえる。ところが、このゲームでは、両者は互いに裏切りあってしまうことになる。つまり、集団合理性を満たす点がナッシュ均衡点になっておらず、ゲームの自然な結果はそれよりもはるかに低い利得をもたらす点に落ち着く、囚人のジレンマに陥ってしまう<sup>13</sup>。

この帰結として、逆選抜が行われる結果、社会に低業績な企業があふれるレモン市場<sup>14</sup>となることが予想される。この状況下では、経営者による情報開示にまったく信頼を置くことはできず、銀行により中小企業に対する「貸し渋り」が横行するようになるだろう。わが国の企業の大半を占める中小企業への金融システムが機能しなくなることは、経営破綻の連鎖や失業者数の増加につながることで社会的コストを増加させるかもしれない。

このような事態を回避するため実務においては、銀行が中小企業への融資をする際には不動産等の担保の提供を求めたり、経営者への個人保証を求めたり、あるいは公的な信用保証によって信用補完が図られていると位置づけることができる<sup>15</sup>。

### 3. 内部統制システム具備（ケース2）

中小企業金融における銀行の担保偏重、特に経営者への個人保証を求める手法は、経営者の個人や家族の生活に直接的に影響を与えると批判する見解も多い<sup>16</sup>。しかし、実際に無担保貸付が導入された場合には、担保資産を十分に有しない企業の資金アベイラビリティが導入前に比して改善する一方で、企業のモラルハザード等により、無担保貸出利用企業の信用リスクが

---

13 村田（1992）83頁。

14 Akerlof（1970）pp.489-490.

15 小野（2011）135頁。

16 本多（2009）103頁。

有担保企業のそれを上回る等、事後パフォーマンスの悪化が見込まれるとの実証研究も存在する<sup>17</sup>。

このような状況下で、中小企業で内部統制システム<sup>18</sup>を整備することが、中小企業金融においてどのような機能を果たすのかを以下で考察する。

現行の会社法上では、資本金の額が5億円未満かつ負債の額が2百億円未満である会社については、指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社でなければ、内部統制システムの整備に関する決定は義務付けられていない（会社法2条6項イ、348条4項、362条5項、362条4項6号、399条の13第2項参照）。すなわち、多くの中小企業にとって内部統制システムを具備するか否かの選択は、法的には任意である。

無論、内部統制システムを具備するにはコストも伴う。特に、中小企業にとっては人的・物的・資金面などにおいてかなりの負担増となるであろう。さらに経営者にとっては、経営の裁量を狭めることにもなりかねず心理的な負担も想定される。そのため、加護野（2014）の様に、内部統制システムの整備について、コストを正当化するだけの効果が期待できないと評価する論者も存在する<sup>19</sup>。

しかし、銀行との信頼関係を考えた場合は、別の景色が見えてくる。かつてメガバンクの頭取を務めた西川（2011）は、自らの経験から、中小企業においては経営者が信頼できないのに財務内容だけが良いなど、まずありえないと主張する<sup>20</sup>。経営者がまず前述したようなコストを負担して内部統制システムを整備し、その旨を事業報告に記載することは（会社法施行規則第118条）、自分の企業の実態が、会計情報に反映されている証になると考えられ

---

17 植杉・内田・岩木（2015）6頁。

18 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制（会社法348条3項4号、362条4項2号、399条の13第1項ハ、416条1項ホ）。

19 加護野（2014）108頁。

20 西川（2011）49頁。



る。確かに、銀行から融資を受けることができなければ、内部統制システムの具備に要した企業側のコストは無駄な投資となってしまう。しかしながら、この投資により、自身が信頼できる経営者であるとのシグナルを銀行側<sup>21</sup>に送ることが可能となる。

逆に、実態が低業績であり粉飾を行う経営者は、内部統制システムを具備すれば、今後粉飾がしにくくなるだけでなく、粉飾が露見した場合には銀行から詐欺罪（刑法246条）として刑事告発される危険性が高まることで利得は大きく低下する<sup>22</sup>。従って、内部統制システム具備後のゲームをケース2とした上で利得を考察すれば、経営者の利得の大小関係が下記のように替わる。

#### 【好業績の経営で融資を受ける

＞低業績の経営で融資を受けない

＞好業績の経営で融資を受けられない

＞低業績の経営で融資を受ける】

内部統制システムの整備により0.5のコストが発生すると仮定すれば、好業績の経営で融資を受ける場合は0.5、低業績の経営で融資を受けられない場合を-0.5、好業績で融資を受けられない場合は-1.5と変化する。なお、低業績で融資を受ける場合には前述した様に利得が大きく低下するため、好業績の経営で融資を受けられないより小さくなるため、-2.5と設定する。利得行列に表せば、図3の様になる。

均衡を考察すれば、利得が変化したことで、低業績の経営をすることが経営者にとっての支配戦略ではなくなる。そのため、右下だけでなく、左上に

21 なお、開示方法によっては、株主や顧客にもシグナルを届けることはできる。

22 実態が低業績であり粉飾を行う経営者は、内部統制システムを整備しようとはしないであろう。

も均衡が出現する。

		銀行	
		融資する（信頼）	融資しない（裏切り）
経営者	好業績（信頼）	(0.5, 1)	(-1.5, 0)
	低業績（裏切り）	(-2.5, -1)	(-0.5, 0)

図3 利得行列（ケース2）<sup>23</sup>

#### 4. 結論

本稿では、1節で資金の借り手である企業と貸し手である銀行との間に、情報の非対称性が存在するために生じる問題を提議した。2節においては、ゲームのルールについて解説を行ったうえで、内部統制システム未整備の状態での均衡について考察を行った。3節で内部統制システムがシグナルとしての役割を果たすことについて述べたうえで、内部統制システムが具備された状況下での均衡について考察を行った。

以上の検討から、限定された範囲の分析ではあるが、中小企業において内部統制システムを具備することにより、経営者は自身が信頼できる者であるとのシグナルを銀行側に伝達することが可能となり、結果として情報の非対称性を緩和する効果が期待できるという結論を得た。

思うに、銀行は融資を望む経営者に対して、その前提条件として内部統制システムの具備を積極的に求めていくべきである（事前の態度表明）。それが引いては、中小企業の健全性の確保<sup>24</sup>と金融円滑化に繋がっていくはずである<sup>25</sup>。

23 加藤（2001）25頁を基に筆者作成。ゲーム1と同様、前の数字が経営者の利得、後の数字が銀行の利得を表わす。

24 担保や過去の経営実績無い経営者への融資には特に有効と思われる。

25 どのような内部統制システムを整備したとしても、結局はそれがいかに運用・適

この私見に対しては、わが国におけるメインバンク制度のようないわば無限繰り返しゲームの場合においては、わざわざコストを負担してまで内部統制システムを整備しなくとも、協調関係が創造できるのではないかとの批判が予想される。確かに、相手の裏切りに対して、次の回にタイムリーに裏切りを返すいわゆる「しっぺ返し」ができるのであれば、この主張は妥当なものである。しかし、Axelrod (1984) が指摘するように、「しっぺ返し」戦略には、裏切られたときにそれを認識する能力が極めて重要である<sup>26</sup>。

しかし、本研究の様に、経営者が融資を受けるために粉飾を行うといったような場合、銀行にとってそれを見抜くことは容易ではなく、タイムリーな「しっぺ返し」ができるとは到底考えられない。粉飾の発覚とそれに伴う銀行の対応についての詳細は、今後の研究課題とし、事例研究を通じて明らかにしていきたい。

## 謝辞

本稿は、日本経済政策学会西日本部会第96回大会（平成27年10月25日）及び九州経済学会第65回大会（平成27年12月5日）での報告内容を基に加筆・修正したものです。学会報告及び執筆にあたっては、村田省三名誉教授から多くのご助言を頂きました。末筆ながら、この場を借りて、学恩に深く感謝を述べさせていただきます。

## 参 考 文 献

- Akerlof, George A. (1970) The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500.
- Axelrod, Robert. (1984) *The Evolution of Cooperation*, Basic Books. (松田裕之訳 (1998) 『つきあい方の科学 バクテリアから国際関係まで』 ミネルヴァ書房).

---

用されるかにかかっていることは認識しておかなければならない。林 (2011) 149 頁。

26 Axelrod (1984) p.140 (邦訳148頁)。

- Williamson, Oliver E.(1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press.(浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社).
- 伊藤元重 (2009)『入門経済学 第3版』日本評論社.
- 植杉威一郎・内田浩史・岩木宏道 (2015)「無担保貸出の導入が企業の資金調達とパフォーマンスに与える効果の検証」『不動産市場・金融危機・経済成長：経済学からの統合アプローチ (HIT-REFINED)』Working Paper No.18.
- 小野有人 (2011)「中小企業向け貸出をめぐる実証分析：現状と展望」『金融研究』第30巻第3号95-144頁.
- 加護野忠男 (2014)『経営はだれのものか 協働する株主による企業統治再生』日本経済新聞社.
- 加藤達彦 (2001)「監査論における経済学的モデルを用いた分析の意義」,『明大商学論叢』第83巻第4号21-39頁.
- 加納正二 (2005)「中小企業の成長とリレーションシップバンキング：静岡県事例」『経営情報研究：摂南大学経営情報学部論集』, 第12巻第2号35-50頁.
- 企業会計審議会 (2011)「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」金融庁ホームページ [http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyoutosin/20110330.html](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330.html) (2016年6月10日閲覧).
- 武田隆二 (2003)「中小企業の会計を巡る現状」武田隆二編著『中小企業の会計 中小企業庁「中小企業の会計に関する研究会報告書」の解説』中央経済社.
- 田村威文 (2011)『ゲーム理論で考える企業会計 会計操作・会計規制・会計制度』中央経済社.
- 西川善文 (2011)『ザ・ラストバンカー 西川善文回顧録』講談社.
- 林徹 (2011)『協働と躍動のマネジメント』中央経済社.
- 広瀬義州 (2013)『財務会計 第12版』中央経済社.
- 本多哲夫 (2011)「中小企業と金融問題」高田亮爾・上野紘・村杜隆・前田啓一編著『現代中小企業論 増補版』同友館99頁-111頁.
- 村田省三 (1992)『経済のゲーム分析』牧野書店.