



日本マネジメント総合研究所 理事長  
岡山大学大学院 非常勤講師  
BCIジャパン・アライアンス メンバー  
公認不正検査士 (CFE)

戸村 智憲氏 (とむら・ともりの)

## リスクとリターンは陰と陽

今回のおはなし

前回、サプライチェーン全体でのリスク対策の必要性や、リスクマネジメントにおける「見せる化」や、日本版COSOモデルにおける各規格マネジメントシステムの関係などについてお話し致しました。色々なモデルやマネジメントシステムを引っ張り出してきて、リスクマネジメントについてのお話しをしていると、あたかも、リスク対策は遠い国のおとぎ話のように、全く異質の新しい要素というようにとらえられるかもしれません。そこで今回は、リスクマネジメントが、実は、西洋のお話しというよりも東洋の考え方に沿ったものであり、我々日本人にとってもなじみやすいものであることをお話ししてみたいと思います。

**SRB (戦略とリスク対策の一元化) は「陰陽思想」に沿うもの**

SRB: Strategy Risk Balanceとして、戦略・業務の遂行による収益獲得 (Strategy) と、iERM (インテグレートド・エンタープライズ・リスク・マネジメント※前号参照) をはじめとするリスク対策 (Risk) との一元化が、これから世界の行き着く先になります。これは、何も難しい話ではなく、コインの裏表のように、あるリターンにはあるリスクが一体として存在するということだけです。例えば、ハイリターンを目指した戦略・業務活動を行っているその裏には、ハイ

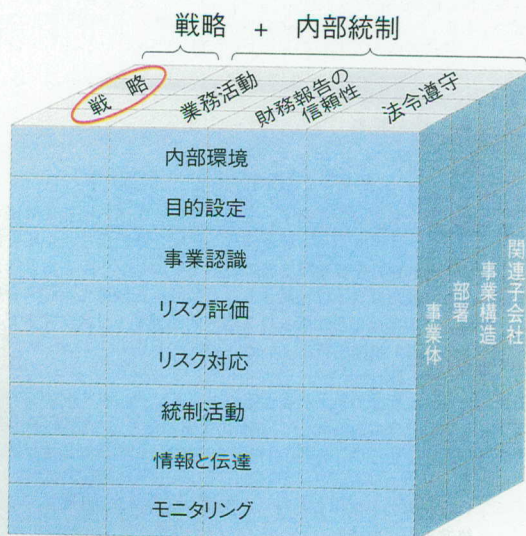
リスクが存在するわけですし、逆に、リスクはあまりとれないという形でローリスクを選択すると、その裏側にはローリターンが存在するという、ごく簡単なことです。この表裏一体となっているリターンとリスクを巡るお話しは、よく、企業経営の「攻め」と「守り」とか、「アクセル」と「ブレーキ」などと比喻されます。この「表裏一体」や「攻めと守り」や「アクセルとブレーキ」という比喻では、外来種の新たな概念のように思われるかもしれませんが、これは、まぎれもなく、東洋思想に根付く「陰陽思想」(物事の「陽」と「陰」)そのものです。

つまり、我々日本人の思想・思考の底流に脈々と流れる概念です。そして、この陰陽思想には興味深い視点があります。例えば、「陰陽互根」という考え方では、陰があることで陽が存在し、陽があることで陰が存在するという視点です。ここで、リターンを得る戦略・業務活動とリスクマネジメントの2つをとって見た時、リスクマネジメントがあるからこそリターンを得る戦略・業務活動が存在可能であり、又、リターンを得る戦略・業務活動があるからこそリスクマネジメントが存在するというように見ることができます。又、「陰陽制約」あるいは「提携律」と呼ばれる考え方では、陰と陽が相互にバランス化するという視点があります。陰が高まれば陽も高まり、陰が低調になれば陽も低調になるというものです。ここでも、リスク対策が高まればリターンを得る戦略・業務活動が高まり(効果的・効率的になり)、逆に、リスク対策が



低調になれば、その表裏一体となっているリターンを得る戦略・業務活動も低調になる(場あたりのな“イケイケドンドン”の経営で目先の利益意外は非効率的・非効果的な経営になる)というように読み解くことができそうです。このように見た時、リスクマネジメントのお話や、様々な経営戦略論の根本は、実は、我々日本人の思考の底流に脈々と流れている陰陽説にも沿っていて、何か人工的に自然現象を支配するようなものではなく、昔から脳裏に刻まれた自然な思考に従った活動ではないかと思うのです。ちなみに、経営者の中には、リスク管理にけるコストをかけないでリスクを放置することを正当化するために、ことわざの「攻撃は最大の防御なり」を用いてリスク対策への手抜きを美化することが散見されますが、これも、陰陽説でみると、陰陽転化(循環律)の観点から、陰極まれば陽となり、陽極まれば陰となる、という視点からは、「防御は最大の攻撃なり」(よく、「攻めのリスク対策」なんて言われますよね)ということとセットで用いられなければ、単なるリスク対策の欠陥だらけの放漫経営を正当化するむなし遠吠えにしか聞こえない状態になります。都合の良い片方の面だけをとってきても不十分な

図1：COSO-ERMモデル



©COSO. COSO-ERMモデルに戸村にて加筆修正：日本版COSOモデルでは新たに付け加えられていた「資産の保全」の目的と「ITへの対応」の構成要素はこのモデルが発表された時点では、別立てで付け加えられていない点に留意が必要です。日本版COSOモデルとCOSO-ERMは見かけ上は異なりますが、本質的には似たものです。

のです。

## COSO-ERMにみる「戦略+リスク管理の一元化」と陰陽式SRB

COSO-ERMモデルでは、これまでにご紹介した日本版COSOモデルの業務活動の有効性・効率性のところに戦略が入り、戦略とリスク管理の一元化をひとつのCOSO-ERMモデルで実現する必要がある、ということが、図1のように2004年頃から提唱されています。これも、陰陽説に沿って見つめてみれば、大上段に構えて提唱するほどでもなく、我々日本人にはごく当たり前のことと受け入れられるかもしれません。将棋でも柔道でも剣道でも、攻めと守りが盤上や畳の上でめまぐるしく交錯し、最終的に、その攻めと守りのバランス化に成功して戦いきれた者が勝者となるわけです。これを、図に示してみると、図2の陰陽式SRBのようになります。図2にあるように、戦略とリスク対策は表裏一体であり、互いに交り合ってひとつの円として存在しています。

リターンを得るためにした新規投資も、それが失敗して多額の損を出すという戦略リスクとして、単に戦略・業務活動の単体で存在するのではなく、

図2：陰陽式SRB



陰陽式SRB  
SRB: Strategy Risk Balance  
陰陽による戦略の遂行とリスクマネジメントの一元化・バランス化・ハーモニー  
(C) 2008. Tomonori Tomura All Rights Reserved.



その裏側にリスク対策の必要性が潜んでいます。成果主義を導入して売上倍増を狙う企業があったとしても、その成果主義がもたらす弊害として、過剰なプレッシャーから違法な営業上の数字づくりをするというリスク対策の不備・欠陥による企業の信頼性を失う最大の損を出すリスクが内在します。(この実例が、某消費者金融会社で、成果主義の過剰なプレッシャーのため、その会社の社員が借りに違法な取り立てを頻発させ、監督官庁から業務停止命令を受けて結果的に目先での取り立て額に比べて全体では大損した例があります。)

ちなみに、陰陽式SRBで考えていくと、戦略・業務活動の遂行でも、リスクマネジメントでも、定量評価と定性評価の陰と陽の関係から、必ずしも、金融工学やリスクの定量化からの定量評価が全てではなく、定性評価や定性的補正もバランス良く交える必要があります。もし、戦略・業務活動の遂行でもリスク対策においても、定量評価が全てであれば、アメリカのサブプライム問題による金融危機は、統計学上は切り捨てても良い何十年に1回起こるか起こらないかの閾値を超えた誤差の範囲の問題となって軽視されてきたことになり得るでしょう。しかし、実際には今まさにその金融危機は世界規模で起こっており、過去のデータを基にしたある仮定の下ではそのダメージの発生頻度も影響額も少なく見積もれたかもしれませんが、定性的に非常に大きなダメージを及ぼし得る要注意の課題であったはずですね。定量化至上主義では、ごくごく軽視できる問題としてサブプライム問題が扱われかねない状況であったということは否定できないでしょう。

### 組織体制上の問題がSRBを妨げている

戦略・業務活動とリスク対策の一元化は、ごく自然な思想に沿った対応ですが、残念なことに、現状の多くの企業では、実現には程遠い状況にあります。その原因として、非常に残念なことに、組織の縦割り化でリスク対策部署と経営企画室が連動していないとか、戦略立案の際にリスク対策部署との連携がとられず、部署の壁がSRBの「S」と「R」を分断し、「B」バランス化・一体化でき

ない状況であるということが言えます。それに加え、経営陣としても、iERMとして各部署での重点リスク対策から全社での重点リスク対策を抽出して重点的なリスクマネジメント体制を敷けていないため、リターンを得るための戦略・業務活動のPDCAサイクルを回すことには鋭敏であっても、iERMによるリスクマネジメントのPDCAサイクルを回すには思い至ってもいなければ、そのPDCAサイクルを回すiERM体制ができていない状態になっています。

もちろん、部署の壁があっても、分業により業務の効率化を狙っているという反論もあり得ます。しかし、不祥事多発で様々な信頼性が揺らぐ中で、今、社会から求められているのは、単なる業務の効率性ではなく、全社一体となってSRBを推進し、リターンを得るための戦略・業務活動とリスク対策の一元化による、より健全な経営を進めていくことにあります。

今回は、経営モデルの解説というよりも、そもそも、戦略・業務活動とリスク対策の一元化が必要であることを東洋思想の陰陽説に沿って解説してみました。引き続き、次回以降も、SRBやiERM関連のトピックスについて解説して行きたいと思います。

#### 著者プロフィール：

早大卒。米国MBA修了。国連勤務にて国連内部監査業務ミッション・エキスパート等を担当。民間企業転出後、企業役員として内部監査室参事等を経て、BSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントに招聘される。公認不正検査士(CFE)取得。全国各地で日本版SOX法・内部統制・リスクマネジメントの指導・講演を行っている。

日経産業新聞の日本の人気講師ランキングにて、北野大(ピータけし兄)と並び、日本の人気講師トップ3位にランクイン(於：2007年10月30日号特集記事)。米国自家用航空機パイロットでもある。

<本記事のお問い合わせ・ご意見感想、コンサルティング・講演等のご連絡先>

日本マネジメント総合研究所

<http://www.jmri.jp> E-mail: [tomura@jmri.jp](mailto:tomura@jmri.jp)

TEL：03-3750-8722 FAX：050-1402-5157