

SRBの概念と手法



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)

2009年の幕開けにあたって・・・

昨年は100年に1度の「金融災害」とも呼ばれる金融危機や、派遣切り、内定取り消しや、上場企業の倒産ラッシュなどがあり、ピリピリした新年をお迎えになった方も多いかと思われます。「金融災害」であるならば、災害リスク対策や危機管理として、いかにダメージを最小限にし、いかに復旧を早期に行なって事業を継続するかについて、各社で金融危機に起因するリスク対策が講じられてきているかと思われます。予防的なリスク・マネジメントもクライシス・マネジメント(危機管理)も、地震・天災だけのものではなく、事業に関する様々な事象をカバーするものとして構築・運用していかなければならないものとして緊迫感を持った次第です。丑年らしく、一步一步を着実にかつ力強く踏みしめて、経営にあたる必要性を感じております。危機状況下においては、内部統制も各種リスク対策も、これまでどれくらい積極的に取り組んでこられたかが試されることと思われます。各種リスク対策を通じた「健全に儲け続ける仕組み」作りが着実に進めば、災い転じて福となすような状況もあるのではないかと感じております。本年が「正直者こそバカを見ないで生き残る」年として、真価が問われる中で、読者各位におかれましては、これまでの「正直者」の姿勢が報われて良き年になりますことを心よりお祈り申し上げます。

今回のお話し

今回は、2006年7月1日に世界初で発表しました前述のSRBの概念・手法と、リスク面における統合的アプローチ体系であるiERM(前述)に至る流れを、戦略・業務活動の側面から考察してみたいと思います。ちなみ

に、内部統制バブルに踊らず、地道に全国各地で活動して参りました結果、おかげさまでBS朝日の「賢者の選択」にて小職の活動が取材・放映され、心が報われる思いでございました。今後も、皆様のお役にたてるような活動を続けて参りたいと存じます。引き続きご愛顧のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

経営の可視化(見える化)で歩んできた
収益戦略・業務活動の系譜

これまで、戦略・業務活動の遂行におけるPDCAサイクルを回す上でも、戦略・業務活動の意思決定の上でも、まず、自社の状況をリアルタイムで可視化して意思決定の判断材料を整えてきました。BI(ビジネス・インテリジェンス)や、営業部における情報共有やチームとしての営業活動支援の手法としてのSFA(セールス・フォース・オートメーション)、在庫数・販売数のデータのリアルタイム表示など、様々な可視化経営手法・ツールが出てきました。次第に、経営陣としても全社的に戦略・業務活動の可視化による意思決定の判断材料を網羅的に求めて、CPM(コーポレート・パフォーマンス・マネジメント)といった手法・ツールが出てきて、経営陣は様々な自社の生の情報を一覧できるダッシュボード経営と言うアプローチをとるようになってきました。その中で、ダッシュボード経営の弊害とも言える情報過多・選択不能の克服と、短期的な財務データに右往左往されてしまっただけで長期的な競争力を高める経営ができなくなってしまうような問題を克服すべく、BSC(バランス・スコアカード)がクローズアップされ、ダッシュボード経営は重点的対策の色合いを持つコックピット経営に進化してきました。BSCでは、重点的な戦略目標・業務活動目標等に重点的に対応す

るというアプローチに進化してきました。数値管理も、KPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)を用いた重点的なデータ管理に進化してきました。

これまでの可視化経営がぶち当たった壁

上記のBIからBSCまで、これまでの可視化経営では、収益戦略・業務活動のPDCAサイクルを回す手法・ツールとしての色合いが強くなり、リスク対策や内部統制の観点がかかなり欠落していた現状がありました。昨今の偽装問題や様々な不祥事のように、企業の信頼性が、ブラックボックスのようなものから出てきた結果としての財務諸表からではなく、J-SOXにあるような内部統制報告書や収益戦略・業務活動をどのようなリスク対策への貢献を果たしながら行ってきたかというプロセスの健全性に依拠する、あるいは、消費者や取引先などのステークホルダーがそこに重点を置くようになり、これまでの可視化経営では大きな壁にぶち当たっています。BIからBSCまでの系譜では、企業内の導入・推進部署は、主に、経営企画室や社長室といった従来の花形部署であって、隅に追いやられがち内部監査部やリスク対策関連部署がそれらに関与することがほとんどなかったと言って良い状況です。

企業の競争優位や差別化の源泉が、「納期が早い」「安い」「高級である」といった従来からのものから、今は、「信頼性」「安全」「安心」といったリスク対策面での成果にシフトしています。これは何も大きなことではなく、地元のスーパーマーケットでも見られる傾向です。例えば、中国産のギョーザは安いものの、「高くてもいいから安心・安全で信頼性のあるものを買いたい」という消費者が、日本産・日本で加工したギョーザを買いたい求めたり、「高級和牛」というラベルを見ても、偽装ではないかと企業の信頼性を確かめて買う消費者が多くなってきたりする現状からも、容易に見てとれる傾向です。これまでの可視化経営が可視化してこなかった、または、可視化できていなかった内部統制という「健全に儲け続けるための仕組み・プロセス」や、フード・ディフェンスと呼ばれる食品の安全管理・リスク対策が、これからの可視化経営に必要になってきているのです。

J-SOXを契機とした財務リスクの可視化は部分最適でしかない

会計年度の設定次第ですが、早い企業で2009年3月末に本番監査を迎えるJ-SOXでは、あくまでも、企業内

の財務諸表ができるまでのプロセスが健全であることを証明する、新たな可視化経営が法的に要求されています。胡散(うさん)臭いコンサルタントや理解不足の監査法人の指摘から、膨大な作業量を課された企業にあっては、J-SOX対応をただで、何か、自社のすべてのリスク対策をしたような錯覚、あるいは、曲解した自己満足と疲労感による異質な達成感を覚えるところも多く見受けられます。残念なことばかりではなく、2007年~2008年にかけて、内部監査部や財務経理部といったJ-SOX推進部署が、一気に地位回復を果たして花形部署へと変貌しました。財務リスクに偏重している状況とは言え、内部統制・リスク対策関連部署が、経営企画室や社長室と同じレベル・予算・地位を回復できたことは、経営の全体最適としてのSRBや陰陽式SRB(前述)に見る攻めと守りのバランス化が一段進んだ点で意義がありました。ただ、冒頭の「金融災害」の件でも述べましたように、内部統制・リスク対策は様々な問題に対応する必要があり、幅広い視点と組織の横糸的な活動・部門横断的な活動が求められます。そこで、また、収益戦略・業務活動における可視化経営と同じ流れを通じ、更に、最終的には攻めと守りの進化した統合的なアプローチとして、収益戦略・業務活動とリスク管理を一元化するSRBに収斂(しゅうれん)されていくこととなります。

内部統制・リスク対策の可視化経営の系譜と展開

米国での本場SOX法対策を契機として、リスクの状況を可視化するツールが日本にも上陸しています。ITベンダーからは、Open PagesやオラクルのGRCツールや、小職が監修しました(株)アシストの「監査レポート」(「れ」はひらがな)をはじめ、同じく小職が開発・監修しました(株)日本経営協会総合研究所の「ICサーベイ」といった、リスクの可視化手法・ツールが出てきています。これらを、リスク可視化経営の初期段階として、RI(リスク・インテリジェンス)というBIやCPMと同じようなアプローチが出揃い始めました。ここでも同じく、J-SOXの基本理念である「重点的なリスクを重点的に対応する」というベースと、リスク面のダッシュボード経営の弊害となってくる情報過多・選択不能を克服するべく、BSCと同様に、小職が世界初で発表しましたSRBスコアカードの一部として、リスク面でのスコアカードとリスク面のコックピット経営に展開することとなります。また、各種リスク対策は、バラバラに対応しているのは重点的な対応ができないため、前述のiERMというリスク面の統合的なアプローチに進化していくこととなります。ちなみに、KPIと

同様に、小職が提唱・普及啓発しているKRI(キー・リスク・インディケーター)という概念と手法も、既にご活用頂いている大手企業様がいっぱいます。

この先に現れる新たな壁を打破するSRB

収益戦略・業務活動の可視化経営の系譜と合わさって、収益戦略・業務活動の可視化経営と、内部統制・リスク対策の可視化経営とが、同時に新しい大きな壁にぶち当たることとなります。その壁とは、社是・経営理念の下に、収益戦略・業務活動と表裏一体のものとして内部統制・リスク対策活動がバラバラに管理され、「声の大きい」役員が管轄する課題(それが収益戦略・業務活動であったり、内部統制・リスク対策であったりする)に自社の意思決定が引っ張られてしまう(偏重する)ために起こる部分最適化や、収益戦略・業務活動と内部統制・リスク対策の活動の管理における整合性がとれていないために起こる「収益を圧迫する過激すぎる内部統制・リスク対策」や「収益に目移りして内部統制・リスク対策が疎かになる拝金型経営」といった弊害を引き起こすこととなります。そこで、収益戦略・業務活動と内部統制・リスク対策の一元管理モデルであるSRBと、双方の整合性あるPDCAサイクル(前述の陰陽式SRB)を回すための、SRBスコアカードへと発展していく展開となります。大まかには図のように表わせます。

今回は新年の号ということもあり、全体的な展望・展開について触れてみました。米国でもまだ考え至っていない部分まで踏み込んでお伝えしましたが、異論反論やご提案からご意見ご感想まで、ございましたらお気軽に日本マネジメント総合研究所の戸村までご連絡下さいませ。それでは、本年は厳しい中にも希望の光を見出せるような良き年となりますように祈りつつ、今号の原稿を締めくくらせて頂きます。本年もどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

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(ビートたけしの兄)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・ご意見ご感想、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

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

図 社是・経営理念から始まる表裏一体のSRB体系

