



# BCMに着目せよ

—BCIジャパン リレー連載—

## 第2回 ERM・内部統制とBCMの関係と BCMの“見える化”

日本マネジメント総合研究所 理事長  
戸村 智憲

昨今、隆盛を極めるERM  
や内部統制とBCMは別々  
のものか？

2008年度末に本番監査を迎える財務リスクに関する金融商品取引法(通称:J-SOX法)や新会社法による財務リスクを含めた全般的な内部統制強化の要求において、各上場企業とその子会社・関連会社・委託先企業に至るまで、内部統制の強化による財務リスク対策として、個別リスクマネジメントにいそしんでいる。筆者も内部統制・ERMのコンサルタントとして、又、公認会計士や内部統制コンサルタントを指導する講師としても全国各地を飛び回って活動しているが、東京を拠点とする企業を含めた全国の企業において、どうも内部統制の理解や実態がおかしいように思われる。筆者としては、誤った内部統制を健全な理解のもとに組織内に浸透するようは正活動をしたり、公認会計士や内部統制コンサルタントの胡散臭い指導・誤った指導のお助けマン的な役割として各企業の救済活動を行ったりしているが、専門家から企業の実務家に至るまで、かなり内部統制に関する誤解がある

ようだ。

ある企業では、ISO規格マネジメント推進部隊と内部統制推進部隊(この企業の場合、財務リスク対策チーム)とリスク対策部隊がバラバラの活動をしていた。つまり、各部隊が互いの連携も情報交換も十分に行わず、全く別々のことを別々のアプローチで行っているという状況であった。しかし、内部統制やERMは、個別リスクを包含するものであって、ISOやBCMであればBS 25999規格や財務リスク対策などを統合する一体化された取り組みが必須であることを、ほとんどの専門家・コンサルタント・リスク統括部門責任者は理解・指導していないのが現状である。内部統制とBCMについての関係性について、筆者は日本における内部統制のスタンダードである日本版COSOモデルに沿った独自のモデル(図表1)をもって、各企業に筆者が独自に提唱している“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:統合的ERM)に沿って統合的なリスク管理体制の指導を行っている。

J-SOX法や新会社法によって求められる内部統制のフレームワークで図表1のベースになっている日本版COSOモデルで

は、下記の4つの目的と6つの構成要素がある。4つの目的それぞれに、6つの構成要素が備わっている事が重要とされる。逆に言えば、どこかの目的やいずれかの要素が欠けていると、その会社の内部統制が崩壊しているとか、欠陥があると言われても仕方ない状況になるのである。既に説明するまでもないが、念のため、下記に日本版COSOモデルの概要を示しておく。

【4つの目的】

業務活動の有効性・効率性を高める  
財務報告の信頼性を高める  
法令遵守  
資産の保全

【6つの構成要素】

統制環境:不正許さぬ風土作りや、リスクをいい加減に扱わない意識作りや、規程類の策定など。

リスクの評価と対応:リスクの重要度と発生可能性からリスクマッピングを通じてリスク分析を行ない、そこから、受容・回避・低減・転嫁の4つの対応策を選択する。

統制活動:4つの目的それぞれが円滑に達成されるための諸活動で、極論す

れば、ハンコひとつ押すのも統制活動(承認行為)となる。

情報と伝達: 業務活動においては、新入社員が良く研修で学ばされる「ホウ・レン・ソウ」(報告・連絡・相談)がわかりやすい例である。要するに、部内や部門を超えた情報共有・情報活用の推進である。当然、リスク対策における迅速かつ正確な情報と伝達も重要視される。モニタリング: 上記の ~ がしっかりできているかどうかチェックする。もちろん、単にチェックして問題があった、というチェックのしっばなしではなく、改善に向けた改善策の提言と実施も含む。

PDCAサイクルに置き換えれば、モニタリングが「C」ど「A」の役割を担っている。ITへの対応: これは、かつて、ITの利用と言われていたが、この要素に含まれる意味が2つ出てきたため、「ITへの対応」という呼称がよりの確となった。この要素に含まれる1つ目の意味は、「現代の経営において不可欠なITが、それ自体、健全であるようにする事」であり、2つ目の意味は、「その健全なITを用いて内部統制を強化する事」という意味がある。

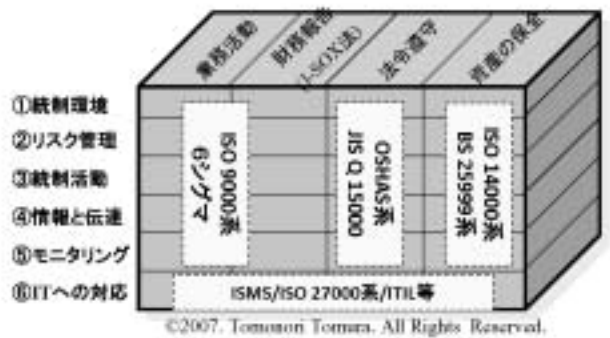
さて、前述のISO部隊と内部統制部隊の件だが、日本版COSOモデルやCOSO-ERMの視点からはバラバラの事をやっているのではなく、日本版COSOモデルに沿って一体であるというのは、図表1に示すような統合がなされるためである。又、BCMについては、日本版COSOモデルでは、ヒト・モノ・カネ・情報を保全して継続的に事業を健全に営むという「資産の保全」の目的に合致する。図表1では図表の便宜上、ITへの対応の要素のところまでBS 25999の図としてのカバー範囲が外れているが、ディスプレイ・リカバリーや、バックアップや、リストアのような点で、当然ながらBCMとしてIT部分も対象となる。こういった考察は筆者が以前から訴えて

いたことであるがまだ、なかなか統合的アプローチの観点からなされる考察をする専門家がない。筆者の他には唯一といって良いかもしれないが、JIPDECが「事業継続管理(BCM)に関する調査報告書 ~ BCM (BS 25999)と関連領域の整理 ~ (関連領域: RM、内部統制、CSR、ITガバナンス、情報セキュリティ)」(2007年3月発表)において、BCMと内部統制の関連性を示唆している。要するに、BCMもiERMや内部統制において、全社一体のものとして取り組むべき重要なリスクマネジメントであるということだ。ちなみに、J-SOX法においても、金融庁の実施基準において、データのバックアップや復旧といったBCMに当てはまる要求項目があるが、J-SOX法対策ではほとんどの企業がBCMとは気付かずに実施しているか、全く手をつけていない企業がほとんどである。

### 自社だけが「万全だ」というだけで十分なのか?

既にBCMをはじめとする個別リスクマネジメントの専門の方々や、内部統制全般やエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)に関わる方々はご存じの通り、様々なリスクマネジメントは単に自社だけで完結するものではない。例えば、J-SOX法においても新会社法においても、リスク管理体制を整えた上で、重要リスクについてステークホルダーに開示するリスクコミュニケーションの必要性がある。又、米国での動向からも、あるニューヨーク証券取引所(NYSE)上場企業の幹部と情報交換した際に、その幹部が語ってくれたのは、新規取引や取引維持において、まず、

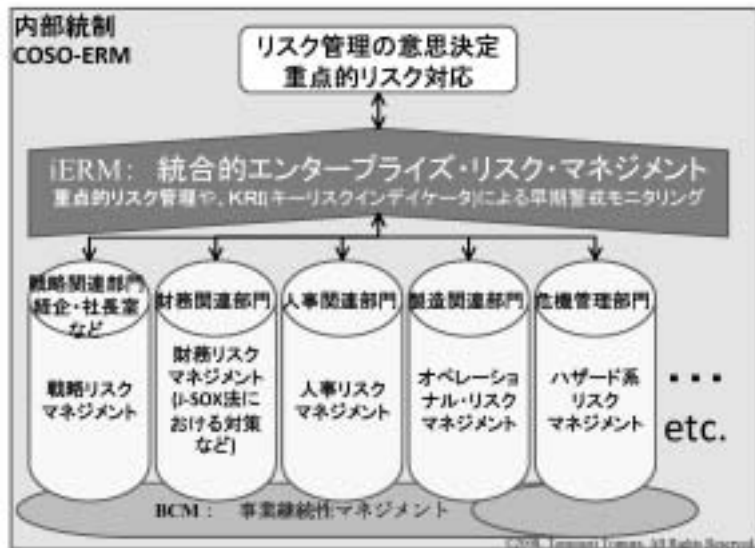
図表1 日本版COSOモデルと規格マネジメントの統合図



BCP・BCMの有無や実施状況を聞かれてから、はじめて自社の優位性(高品質とか、納期が早いとか、低価格など)の話に移れるという状況だということである。つまり、BCPすらない企業、BCMを実施して安定的・継続的にサービス提供してもらえない企業でなければ、最終販社としては安心して取引できないという考えが当たり前になりつつあるわけである。

確かに、昨今の食品偽装問題やいわゆる「毒ギョーザ事件」のように、内部統制・リスク管理面の問題がサプライチェーン全体で一気に表出し、その責任が単に自社だけのものではなく、最終販社にまで責任問題が波及する例が相次いでいる。製紙業界に大激震が走ったいわゆる「環境偽装」(再生紙の古紙含有率の偽装表示)では、最終販社が製紙工場や仕入れ現場に往査(現地に出向いて行って監査すること)して実地検査を行っているように、資本的に独立した各社であっても、「サプライチェーン上にある各企業は製造元も物流も仕入れ先も最終販社も一体のもの」という意識が社会的・マスコミ的にも各企業の経営層にも広まってきている。このような状況下で、これからの競争優位の源泉となるものは、前述の高品質・短納期・低価格といったいわゆる攻めの部分というよりも、むしろ、昨今の競争優位を得るポイントとして、内部統制の充実・リスク管理体制と

図表2 iERMの概念図の例示



その実践と浸透による「安心して付き合える会社としての成熟度」にシフトしてきているのだ。しかも、「その競争優位を得る」ためには、単に自社が「わが社のリスク管理は万全だ」と自負しているだけでは取引先やお客様にどれくらい安心できる会社なのかについて理解・納得してもらえない自己満足に終わるだけである。そこで必要なのが、「見える化」なのである。

### 「見える化」+「説明責任(アカウンタビリティ)」=「見える化」

財務報告に係る開示義務が内部統制報告書として要求されるように、これまでのいわゆるリスクコミュニケーションを一歩進めた形で、BCMにおいて、ステークホルダーから「BCMディスクロージャー(筆者の造語)がワールドワイドで求められてきている。もっと簡単に言えば、まず、自社でリスク管理全般やBCM対策における実態を「見える化(可視化)して理解し、リスク管理の意思決定をコーポレートレベルで迅速に行えるようにする必要がある。

このあたりは図表2のiERMの観点だ。人によっては「個別リスクマネジメントを全社的に展開しているからこれもERMだ」という解釈をする方がいるが、これも確かに現状ではERMと定義しようと思えばできる混沌とした状況である。ゆえに、筆者は、ERMを一歩進めたiERMとして、個別リスクマネジメントを統合して経営層や会社のかじ取りをする上で、リスク管理の意思決定や重点的リスク対応・重点化シフトを可能にする経営モデルを提唱している。

そして、自社内で十分なリスク管理の可視化・PDCAサイクルの把握/促進を進めた上で、その取り組み状況を説明責任を持って社内外に開示するアカウンタビリティを備えなければ、取引先様やお客様の信頼を勝ち得るところまでは至らぬ自己満足に終わってしまう。例えば、前述の「毒ギョーザ」事件でも、製造元や物流に至るまで、「この商品は中国産ではなく日本産であることをはっきりと証明できる」というギョーザ以外は、スーパーの店頭・棚から一斉に姿を消した時期があった。つまり、自社が安全だと思っているだけでは不足で、社内外に自社や自社商品の健全

性・安全性を理解/納得してもらえ活動を行う「見える化」が不可欠であったということだ。BCMにおいても、きちんと事業継続性を保つことができ安心して取引できる会社であるという信頼を勝ち得るためには、「BCMディスクロージャー」によって「BCMの見える化」を進めると共に、その活動の客観的・独立的観点からの妥当性の保証としてBS 25999に取り組むなどの対策が必要不可欠である。この「見える化」やお墨付きとして活用できるのは、BCMのISO化が難航しているため、当面はBS 25999と、筆者が(株)日本経営協会総合研究所より依頼を受けて日本初で開発・監修したJ-SOX法・新会社法対応の日本版COSOモデル完全準拠型の内部統制意識調査「ICサーベイ」の2つの方法だけである。BS 25999は完全にBCMに特化しているが、それを内部統制・J-SOX法対策と連携した「ICサーベイ」による全体最適化は、資金的にタイトな中堅中小企業においても役立つように開発したポイントだ。別に筆者が販売しているわけではないのだが、もしご興味のある方はご連絡頂ければ幸いです(例:調査対象300人の場合で対策コメントや日本版COSOモデルにおける4目的×6要素の24マスでどこが重点的リスク対応箇所かを赤・青・黄色の表示と定量化レポートなどを全部含めて120万円。開発・監修者の立場から一歩踏み込んだ内容までお話しできると思われる。ご相談はtomura@jmri.jpまでお気軽に)。BCMにおける「見える化」によって、取引先やお客様をはじめとしたステークホルダーから信頼と競争優位を勝ち得て健全な企業イメージを構築する「BCMブランディング」(筆者の造語)を進めることが、企業価値向上へ向けたリスクマネジメントとして向かうべき道である。ちなみに、「毒ギョーザ」事件といった食品関連の話題に触れていたが、図表1掲載のモデルに補足すれば、JAS法や景表法等の関連から、食の安全管理における規



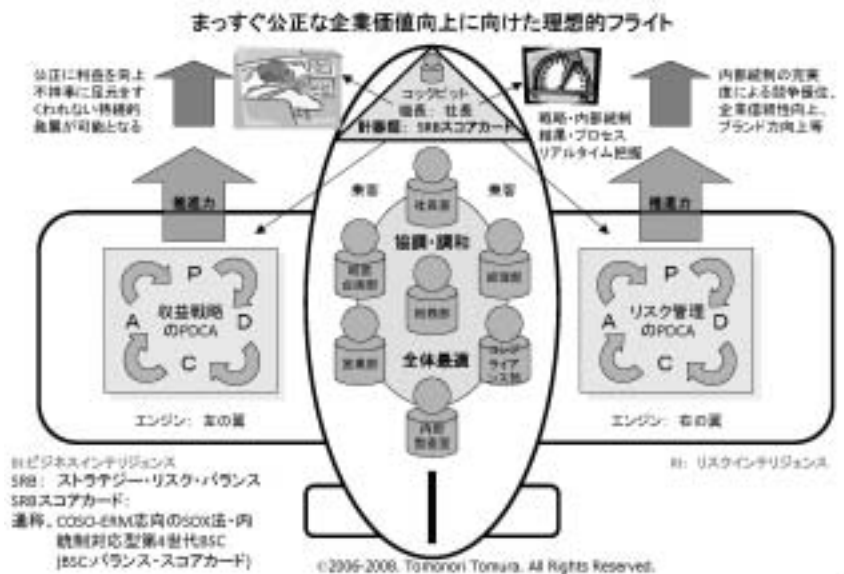
格マネジメントシステムとして、法令遵守のところに縦に「HACCP」が位置付けられ、食の安全の観点からリスク分析とリスク対策マネジメントやリスクコミュニケーションの実践が進められるようになってきている。食のリスク管理についての詳細は、(財)食品産業センター(JAFIC)のサイトをご参照頂ければ詳細をご理解頂けるであろう。

JAFICのHACCP関連URL : <http://www.shokusan.or.jp/haccp/index.html>

### ERMからiERMへの実装手法 : SRBスコアカード

筆者はERMやERMの進化形であるBCM等の各リスクマネジメントを包含するiERMの推進において、非常に恵まれた経歴を持っているように思える。国連において、リスク管理の任務と、運営における戦略策定・遂行の任務のエキスパートとして両方担当してきたことがその要因である。昨今、リスク過敏とも言える状況が生じている中、全体最適化よりもどちらかという危機意識だけを煽ってリスク関連ビジネスを進めるベンダーやコンサルタントが散見される。リスク管理が必要不可欠であるには変わりないが、重要なのは、筆者が提唱する“SRB”(戦略・リスク・バランス)として、収益戦略とリスク管理のバランス化である。収益戦略の遂行によるリターンとその裏側にあるリスクは、コインの裏表の関係にある。ハイリターンを目指せばその裏側にはハイリスクがつきまとう。逆に、ローリスクを目指せば、そこから得られるのはローリターンである。ある程度のリスク管理をしながらリターンを健全かつ持続的発展可能であり事業継続性を高める形で、ミドルリスク・ミドルリターンの経営判断・事業活動における意志決定もある。SRBといっても、常にミドルリスク・ミドルリターンを選択しなければならぬのではなく、iERMの観点から、リスク・リターンの関係を局面に応じてシ

図表2 サプライチェーン崩壊のリスク



フトしつつも、常にリスクへの備えを念頭に置いていわゆる利益至上主義の弊害を克服する全体最適解を目指す必要があるということである。その経営手法としては、筆者が2006年7月1日に管理会計学会において世界初で発表した、独自のSRBスコアカード(通称:第4世代BSC(バランス・スコアカード))があるが、本稿では紙面の都合から、概念図を図表3に示し、詳細は拙著をご参照頂きたい。

企業の存在目的が利潤の追求である限り、収益戦略の重要性は言うまでもなく、リスクテイクしなければリターンは得られないことも明白だが(ノーリスクのコインの裏側はノーリターンである。つまり、事業を一切営まなければ、一切リスクはないが、それでは生きて行けないのである)。リスクテイクというと、果敢なイメージがあるが、それが単に無謀なドン・キホーテのように風車に体当たりするリスクテイクではなく、SRBの観点から、テイクするリスクをうまくコントロールするリスクコントロールを備えた健全な経営が一層広まるよう、筆者としては実務的にも情報発信・意見交換などの普及啓発活動においても尽力して行き

たいと思っている。本稿の読者様においては、ご興味を持たれた方や意見交換を希望される方は、ぜひ筆者までご連絡頂きたい。草の根的にも健全な経営を広めて行ければ幸甚だ。

本稿についてのお問合せ:日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村智憲  
tomura@jmri.jp HP: <http://www.jmri.jp>  
(お問合せページより)



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(内部統制・ERM担当)  
公認不正検査士(CFE)、MBA、BCIIAメンバー

#### 戸村 智憲

元 国連にて国連内部監査業務ミッション・エキスパート、国連戦略立案ミッション・エキスパート・リーダーを経て民間企業の役員・内部監査統括などを歴任。著書『リスク過敏の内部統制はこう変える!』や連載5本執筆中など著作物多数。各業界リーダーの活躍を特集する毎日新聞全国紙の「トップ群像」のコーナーや各メディアでも内部統制・リスク管理の活動が取材された。