

キーマンに聞く

聞き手//柿川鮎子

企業に与えるインパクトを解く(下)
～内部統制・IFRS(国際会計基準)・
クラウドそしてISO～

日本マネジメント総合研究所理事長 戸村智憲氏

Tomonori Tomura

新しい時代の新しい発想

——第2回目の今回は「内部統制」「IFRS(国際会計基準)」「クラウド」が経営に与える影響、特にISO担当者等がどのように対応していけばよいのかを中心に伺います。

戸村 日本の経営をとりまく環境は確かに厳しいものがあります。最近よくサステナブル、あるいは、サステナブル・デベロップメントという言葉がはやりですね。「持続的発展可能性」という意味で、企業においては環境問題や地域などの社会貢献活動などを考慮して企業活動を継続させるという、以前、私が国連で普及啓発を進めてきた頃からすでに諸外国で広まっていた概念です。これまでモノを作って売り、会社が儲けて税金さえ多く納めれば社会的責任を果たしたと思いついで疑わないですんだ時代はもう終わった。

私が昔、米国で学んだMBAの教科書でも「Kaizen(改善)」という言葉が載っていて、トヨタの経営学上の功績を誇りに思っていたのに、今や公聴会で糾弾される姿が全世界に報道されてしまう事態です。先日、BSイレブンの1時間番組でトヨタのリコール問題に関してテレビで解説した際も、そのことを思い出して感慨深いものがありました。ちなみに、同番組放映内容をインターネット上のYouTubeで9分程度のダイジェスト版を公開しています。トヨタの対応に関しても企業経営上で多くの企業が学ぶべき点をコンパクトにまとめてみました。(http://www.youtube.com/watch?v=aSYXnNstGcw)。

——公聴会での映像はショッキングな印象もあり

なかなか忘れられないとのことですが。

戸村 やはり、いろいろなことが変わったということをしちゃんと認識しないといけない。法的対応の万全さだけではなく、サステナブルで消費者目線に立って健全に儲け続けていくことが、これまで以上に重要になってきました。内部統制やIFRS対応やクラウドへの流れなどは、そのために必要な一連の流れのように思えます。

ただ、何もすべてゼロから対応するのではなく、今ある活かせるものを最大限活かしつつ、新たな経営環境の激変に適応する視点が必要です。JALの事実上の倒産が好例ですが、環境適応への危機感や取組みをもたなければ企業経営が行き詰まります。「昔はうまくいっていた」という「記憶」と、「今のわが社ができること、できていること」という「実力」は別物です。内部統制もISOもIFRSもクラウドも、単体ではなく経営の有機体として連携し合った「経営環境への適応」の視点で取り組まなければ徒労と化してしまいそうですね。あくまでも「適応」ですので、何かに染まるというより、各社の「不易流行」と「和して同ぜず」という2つの観点が重要です。

トヨタの公聴会から得られるもう一つの認識を新たにすべき教訓は、「危機管理対策」や「レビュー・リセッション・リスク」対応(企業評価棄損への対応)をばっちり広報のトレーニングをしても、記者会見の場だけ繕う危機管理広報では消費者に外面の良さを見透かされるということです。危機管理広報で特に重要なことは、おじぎの角度とか言葉の選び方といった危機管理広報以前の当たり前のことではなく、企業として謝罪の場を越えて何を

なそうとしているかという姿勢や具体的な改善策を示すということです。記者会見や危機管理広報全般においても、新たな対応が求められるようになったのが、トヨタのリコール問題に顕著に現れていたように思います。

危機管理広報の考え方

——いかに逆境をチャンスに変える方法は？

戸村 最近、こうした例でうまいなと思ったのが歌手の安室奈美江さんと交際を発表した芸能人のコメントです。「安室さんとはつき合っているんですか？」と聞かれて「はい、つき合っています」と正々堂々と答えました。これまでなら、はぐらかしたり否定したりするのが常でしたが、世の中の視聴者さんもレポーターも、「バレバレの嘘」に飽き飽きしている背景があります。逆に、すべてを明らかにした記者発表で、「男らしかった」とか「誠実さが感じられた」など、却って好感を得られた事例でした。企業の危機管理広報も同じようなことが言えるのではないのでしょうか？もう、隠したりじらしたりするより、スバッと早めに真実をありのままに伝える方が、世の中から好感を得たりやり直しのセカンドチャンスを得られるということだと思います。

芸能人だけの話ではありません。銀行の融資だって同じです。普通、銀行に行くときは窮状してお金が欲しいときに行くわけです。普段付き合いの無い人だったら、銀行だってわかっているから「あの人がうちに来たときは会社がお金を必要とする何らかの問題があるに違いない」なんて思われてしまう。

でも、融資の話以外でもちょくちょく銀行の担当者のもとに顔を出していたり、担当者と会社の現状をちらほら話して担当者もその内容を把握していたら、融資を判断する際も多少は良い印象の下で話しを進められるのではないかと思います。機会的な融資のスコアリングだけでの判断のみならず、心証の面としてもコミュニケーションを密にすることが大切ですね。融資も危機管理広報も、なぜか小手先のテクニックでごま

かしたりするから、悪い印象をもたれてビシバシと突っ込まれてしまうのです。

——これはISOの審査でも同じですね。

戸村 審査員もプロですから何となく誤魔化そうという相手の意思はわかるわけです。何か隠しているな、とか。私もそういう不正を検査・発見する立場から、「ピンとくる」という瞬間は数々ありました。そういう場合、反省し改めてもらうために「お灸をすえる」というような感じで、厳しい対応をしなければならないのも常です。逆に、非を認めて改めようとする方々に対しては、より良い方向への変化を支援しようとする心証が築かれます。監査人が愛するものは「正しさ」と「正しさへの歩み」です。

非があろうとなかろうと、定期的に審査を受けなければならないのがISOです。運悪く審査直前に問題が発生してしまうこともあります。そうなったらもう、正々堂々と「本来はこうであるべきなのですが、これこれこういう事情で現時点ではこうなっている。それはいつまでに改善できる予定で、それにはこうした対応策が行われている」とはっきり伝えて審査員に納得してもらう方が良いでしょう。そうしたらもう「なにがなんでも審査に通らないから絶対ダメだバカヤロー！」という審査員はいないはずですよ。

もし、そんなことを言うような自分の考えを押しつけるだけの審査員だったら、審査機関にきちんと申し出て替えてもらえばいいだけの話です。審査機関もそうしたルートはきちんと設定しているわけです。

さらに、たとえその時は重大欠点で再審査を受けたとしても、きちんと理屈が通っているわけですから、対外的には何の問題もない。それを無理にねじ曲げて隠そうとするから審査でも突っ込まれてしまう。問題なのは、誤りがあることではありません。誤りを正そうとしないことなのです。

最高学府という名の高レベルな研究をする非常識集団である大学で、どれだけレベルの高い教授であっても、研究費を不正にプールしていたら、学術レベルに関わらず犯罪者でしかありません。

ISOも同じで、ISOについての理解がハイレベルであっても、その運用・実態が伴わずに監査だけパスしたというのでは何の意味もないわけです。

せっかくISOを取得したのだから、自分たちのやっていることが正しい経営だったかどうか、お客様第一をちゃんと実践されているかなどを含めて、ISOに取り組む姿勢に対して改めて問題提起できるようにできればもったいない。

——とはいっても、企業としてはコストの問題もあります。

戸村 以前、大手N不動産会社のマンション偽装の問題で被害者の方から相談を受けたことがありました。コストを下げるために本来使われるべきでないコンクリート素材を使ってしまった。性能には問題がないと不動産業者は突っぱねるものの、マスコミのスポンサーとして「見事な危機管理広報」という名のマスコミ押さえつけをして、なんとなく報道されずにごまかしてしまった事件です。

これも前回申し上げた「健全に儲ける仕組み」という面から言えばこの不動産業者は大きな過ちを犯しています。情報操作をした責任はさらに大きいものです。また、危機管理広報の曲解であって、誠実な対応ではない卑劣な行為でした。

それに、こっちの道を選択せざるを得ない「諸般の事情」とは一体どんなことでしょうか？お客様第一を社是にしている会社がお客様を危険にさらすのはおかしい話でしょう？

たいてい、諸般の事情というのはコストや利益に関係する身勝手なものがほとんどだと思います。長期的には大きな信頼・発展性を担保に入れて目先の利益を得ようとする愚かな行為です。

ISO取得企業の問題点と7文字式内部統制

——経営に関して課題が噴出して、どう手をつけるのか、困っている方も多いかと思います。

戸村 大手コンサル会社のうたい文句にひっかり、たくさんお金を搾り取られた末に、結局うまくいかず、駆け込み寺のような感じでそういう話は私の所にもよく参ります。相談される内容も多

岐に渡っています。

私はISOや内部統制、IFRS、クラウドなどを契機にした「思考停止」が問題と考えます。何かを取得したり学んだ対象をどう活かすか、を考えられなくなってしまって、コピーして使えそうな規定やマニュアルに頼ろうとする悪い傾向です。

特に内部統制では自分達の問題をきちんと探って、自分が抱えている問題は何かを絶えず考えて、それを毎日の仕事にいかにかに活かせるか、ということを行うことが大切なのですが、資料作成に没頭して満足してしまう。そしてやたらと資料が増えて無駄が多くなってしまふことが多いのです。そこに、やっと気付きだした内部監査の方々が少しずつ増えてきました。

ISOのコンサルタントもやたらと資料をつくって巨大なマニュアルを作りたいがるようですが、そんなことをしても無駄だと企業がきちんと突っぱねて、薄くても機能するマニュアルや規定を作っていけるかどうか重要です。偉い先生だからといって唯々諾々と従うから後で自分たちが困るんです。モノづくりにかける情熱と職人の息遣いと、同じく、ISO的発想とか内部統制の概念とか、目に見えないソフトの部分もいかに血の通った職人技で対応していけるかが大切なことです。企業側が問題意識をもって受け身ではなく能動的に「正しさ」を追い求めて、「健全に儲けられる仕組み」のある企業へと変わることが求められているのです。

——戸村先生の講演やコンサルタント業務では、そうした考え方やソフトな部分での発想法が人気です。特に一言で表す独自の「戸村ワード」が人気ですよ。

戸村 おかげさまで、「何とか記憶に残って現場で活かしてもらいたい」との思いでわかりやすい指導や独自のフレーズを用いているのが好評のようで嬉しい限りです。「内部統制リテラシー」や、SAPや富士ゼロックスなども活用しているKRIでおなじみの「キーリスクインジケーター」も世界初で日米の論文発表をしてはやはりはじめ、私が商標登録しているもののひとつです。とかく難解な

定義を振り回す専門家が多い「内部統制」についても、戸村流に「健全に儲け続けるための仕組み」と言い換えてみたりしております。私は巨大なプラントや生産ラインのような設備をもたずに経営していて、考え方や新たな経営手法そのものが資産であるという仕事の仕方・生き方をしています。

また、登録商標の「七文字式内部統制」など、とかく面倒な専門用語だけを現場に押し付けるかのように教育される内部統制において、現場の方々も思考停止に陥ることなく正しい仕事をして頂けるように印象的なアイデアを提案することも多いです。

ISOも含まれる内部統制において、大切なのは読み解く力であり読解力なのです。小学生の国語でも同じだと思いますが、やたらと難しい漢字を覚えるのではなく、その漢字をいかに適切に使って作文をし、自分の考えや意見を表現するかが大切な勉強ですよ？なのに、内部統制の教育は、難解な漢字(内部統制の用語)をどれだけ覚えたかを競うかのような暗記型教育になっていて残念です。

今、多くの企業はステークホルダーに対し、自社の経営がどれだけ健全かという説明責任を果たせていません。また、特に最近ではコンサルタントをしていても、考える力が身につけている人が少ないように感じます。覚えた言葉を使っていかにそれを経営や毎日の仕事に活用し、効率的に改善していくかということについて、登録商標『見える化』+説明責任=『見せる化』などと規定したりしながら、今後もいろいろな人にお伝えてできれば幸いだと考えています。

——「七文字式内部統制」について、もう少し具体的に教えて下さい。

戸村 リスク管理や内部統制は中学1年生までに習う「7文字」の原則で考えましょう、ということです。頭文字をとって「3つの正」と「適時適切」の4文字、3+4で7文字になる仕組みです。

簡単に言えば「正直に」「正確に」「正式に」対応することを「適時適切」にやっていれば、情報漏洩や改竄といったさまざまな企業に起こる問題は起こらないですし、万が一、問題が起こっても

ダメージが最小限で済むということです。

社員一人ひとりが「正直に」対応し、不正を正当化したり隠蔽・改ざんすることなく、きちんと「正確に」仕事をする。それを今の会社にある「正式に」手続きにのっとって「適時適切」に行っていれば問題は起こりません。この7文字を守ってやれば、大きな問題を防ぐだけでなく、企業価値を高めることもできます。逆に、7文字の原則のうち一文字でも欠けてしまうと大きな問題に発展する事件を引き起こすというものです。

某原子力関連施設で臨界事故が発生した事件がありました。社内のマニュアルや監督官庁の定めた「正式な」手続きにそわずに放射性物質を何とバケツで移し替えたために大事故となりました。当時は近隣住民が避難する騒ぎとなり、記憶にある方も多いと思います。

もしこの時、「正式に」手続きに従って仕事をしていれば事故は起こらなかったですし、何より、内部統制に沿っていることで職員の方の命や安全も守れたはずだったのです。地域住民にも多大な迷惑をかけてしまうこともなかったでしょう。

こうした痛ましい事故を二度と起こさないためにも内部統制は役に立ちます。内部統制は実は社員や職員の身を守ることにもつながっているのです。また、地域社会と共存して継続的に経営を行うためにも必要なものなのです。

なかなか、新しい概念は受け入れがたく、ISOと同じで内部統制も「面倒」で「押し付けられた仕事」さらに「縛られるもの」になりがちですが、内部統制は自分たちで決め合ったものを守り合い、社会に貢献していくにはどうするかを考え実践するための仕組みなんだ、ということを最後に申し上げておきたいと思います。ここまでを通して何かご意見・ご相談などがございましたら、メール info@jmrijpまでお気軽にご連絡下さいませ。

戸村智憲(とむら ともり)：

日本マネジメント総合研究所理事長、(財)財務会計基準機構(FASF)メンバー、岡山大学大学院 非常勤講師、公認不正検査士(CFE)