



# NOMA総研レポート

VOL.3 2008年7月



**特集**

無理せずムダなく内部統制

【インタビュー】岡山大大学院非常勤講師 戸村 智憲氏  
人事部・総務部に飛び火する火急の課題  
ワーク・ライフ・バランスから人事評価制度や  
株主総会対策に備える内部統制



【インタビュー】

## 人事部・総務部に飛び火する火急の課題

ワーク・ライフ・バランスから人事評価制度や株主総会対策に備える内部統制



最近よく耳にする「内部統制」。2008年4月より始まる事業年度から適用となる金融商品取引法(J-SOX法)によって、多くの企業に対して内部統制の強化が求められるようになりました。ただ、今ひとつ日常の業務とどのように関わるのか、何をどこまでどのようにやったらいいのか分からないという声が多く聞かれます。そこで、日本マネジメント総合研究所理事長であり公認不正検査士の戸村智憲氏にお話を伺いました。

戸村 智憲氏

(岡山大学大学院非常勤講師、公認不正検査士)

とむら ともりのり

早稲田大学卒。米国MBA修了(全米優秀大学院生受賞:トップ0.5%の院生が受賞)。国連勤務にて、内部監査業務ミッション・エキスパート、国連職員研修特命講師、戦略立案エキスパート・リーダーを担当。その後、民間企業に転出し、企業役員・内部監査室参事役を経て、BSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントとして招聘される。SOX法・内部統制関連のスペシャリスト資格である公認不正検査士(CFE)を取得。J-SOXコンサルタント育成講師としても登壇。岡山大学非常勤講師(内部統制・コンプライアンス担当)。その他、J-SOX対応促進協議会顧問、経営行動科学学会理事、日本産業・組織心理学会学会員、組織学会学会員、日本人材マネジメント協会会員として実務にあたる傍ら、幅広く学術活動も実施。日経産業新聞の特集記事において、内部統制分野の日本の人気講師ランキングでトップ3にランクイン。

### 人事・総務部門にも実は身近な内部統制

——「内部統制」というと、どうしても財務部門、内部統制推進部門などの専門チームが執り行なうものというイメージがあります。内部統制はそもそも人事部や総務部などにも関連するものなのでしょうか。

大いに関連があります。労働契約法、ワーク・ライフ・バランスから株主総会まで、色々なところで、実は「内部統制」が関わっています。

例えば、労働基準が改正されて労働契約に関する新たなルールとしてまとまった、今年3月から施行の労働契約法があります。労働者を保護する法律がどんどん強化されていま

す。また、今よく耳にするワーク・ライフ・バランスは、かつてと異なり、もはや企業の努力目標やCSRとして扱うオプション的なものではなく、労働契約法の条文に盛り込まれた法律上の義務的な火急の課題となりました。このワーク・ライフ・バランスの推進という労働契約法の履行は、内部統制の4つの目的における法令遵守の目的にあたります。つまり、昨今のワーク・ライフ・バランスの推進は、企業規模の大小を問わず人事・総務系部門の方々が意識していようがまいが、実は内部統制を強化する役割を直接担っているという事になるのです。ここまで読んで頂いた方はすぐおわりの通り、サービス残業をはじめとする労働基準法に関連事項や職場の安全配慮義務や長時間労働者へのメンタルヘルスなどをはじめ、オフィスの分煙



(健康増進法第 25 条) や内部通報者への査定や解雇などの報復措置禁止 (公益通報者保護法) に至るまで、実は、知らず知らずの内に内部統制の一部である法令遵守 (労務面) での最先端に人事部門が位置しているという事に気付かれる事でしょう。

——なるほど。ただ株主総会で言えば、内部統制は議題のごく一部のような気もしますが、いかがでしょうか。

総務部門の最大の関心事、株主総会に関わるキーワードというと、内部統制よりもコーポレート・ガバナンスを想起される方が多いかもしれません。しかし、ニューヨーク証券取引所上場の企業に対する調査からは、米国版 SOX 法 (内部統制の 4 つの目的における財務報告の信頼性を高める目的) の監査の成否で、株価が 20% を超える大きな値動きを見せています。米国での上場企業の株主総会における主要議題の 1 つとして、株主が経営陣の内部統制強化の成否を問う姿勢が見受けられます。日本でも、上場企業の 2009 年度の株主総会 (即ち、J-SOX 法による内部統制監査の初年度 (2008 年度) 後の最初の株主総会) では、株主が経営陣による内部統制構築・運用の成否に大きな関心が寄せられる事が予想されます。

非上場企業でも、まさに内部統制の大いなる欠陥として表出している昨今の偽装問題をはじめ事業存続が危ぶまれるような不祥事によって、業務停止や取引停止を引き金とした廃業・倒産が起り、株券がタダの紙くずになる事を喜ぶ株主がいるのでしょうか。

「モノ言う株主」が増える中で、2006 年 5 月 1 日施行の新会社法における 2 人以上で構成される全企業に実質的に求められている、経営陣による内部統制構築・運用に関する職務の怠慢や善管注意義務の問題として、あちこ

ちの企業で株主が経営陣を問責したり株主代表訴訟が巻き起こったりする日も近いでしょう。

これまで、内部統制というものが大学においては会計論や監査論のコースの一部としてのみ扱われてきたため、人事・総務とは無縁のものというイメージをお持ちの方が多いう事を危惧しております。内部統制は、監査論の一部の特殊な概念でも何でもなく、実は、これまでも人事・総務部門をはじめとして各部門で、私たちの日常業務の中で気付かずに行なっている事なのです。例えば、工場の製造過程の現場でも、99.9%不良品を出さないようにする活動は、内部統制における 4 つの目的の 1 つである業務活動の有効性・効率性を高める目的を果たしています。財務・経理部門では、粉飾決算がないように正確な記帳や申告をするという当たり前にやってきた行為は、内部統制における 4 つの目的の 1 つである財務報告の信頼性を高める目的を果たしてきました。コンプライアンスや内部統制に縁遠いように思われそうな営業部門や資材購買部門においても、財務報告の信頼性に直結する売掛金や買掛金の計上において内部統制の最前線にいますし、契約時に押すハンコひとつも、実は、承認行為という内部統制における統制行為の 1 つなのです。

——どの部門であっても内部統制は関係するのですね。

2005 年 12 月に、金融庁は「財務報告に係る内部統制の評価及び監査基準のあり方について」(通称:実施基準草案) を発表し、全上場企業とその重要な子会社・関連会社・業務委託先企業での内部統制構築・運用のガイドラインを示しました。これは、内部統制システムをチェックする際の基準を示したものです。ここに基づいて企業は対策するよう求められているという基準です。このベースとなって



いるのが、図1の日本版 COSO モデルです。

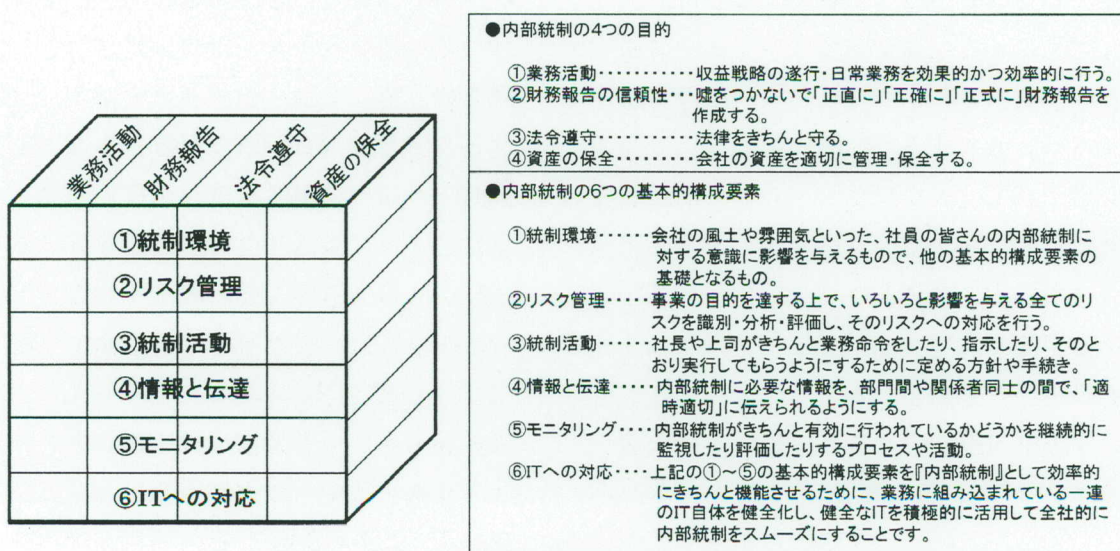
これは、内部統制の4つの目的と内部統制を実際に機能させるための6つの構成要素が定められていますが、右側面には組織・事業といった単位が入ります。要は、すべての部署、事業所や子会社等で一体のものとして内部統制を構築・運用して下さい、ということです。従って、営業部門であっても人事・総務部門であっても、この4つの目的ごとにある6つの要素を整えなければ、企業のリスク管理面がおろそかになっているという事になります。つまり、人事・総務部門での内部統制が崩壊しているとみなされる事は、社内外に対して、自社は労務リスクへの備えがいい加減で、違法労働を強要したり解雇権の濫用を平気で認める信用のおけない会社であったり、人事・総務部門が無意識の内にでも社内の違法・異常な状況を見てみぬふりをしたりそのような状況に積極的に関与するとんでもない部門であるとみなされても仕方ないという事になるのです。なお、内部統制は既に2006年5月1日施行の新会社法でも求められており、非上場企業や中小・中堅企業全体も当然の事ながら、日本版 COSO モデルに

沿って内部統制対策を講じる必要があります。

## ムダなコストをかけない対策とは

—— 2009年度3月期の本決算から、すべての上場企業に対して「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制について評価した報告書（内部統制報告書）」の提出・監査が適用されます。今、上場企業はかなり敏感になっています。

報告をどうやるか、ということばかりに過敏になっている企業が多いように思います。経営活動の「結果」として現れてくる財務報告が、本当に信頼できるものかどうかを財務報告書ができる「プロセス」から詳細に信頼性を証明してください、という要求に対して、どの企業でもあらゆる業務の文書化を専門家にアウトソーシングして莫大な費用をかけています。また、様々な財務報告の信頼性を揺るがしかねないリスクを明確に意識するようになり、日本の企業の多くはリスク過敏になっている状態です。



©2005. Tomonori Tomura. All Rights Reserved

図1 日本版COSOモデル



いくら報告書ができて、一時的に法令を形式的にクリアすることだけをやっているのは「仏作って魂入れずの内部統制」になってしまいます。報告書を作るために外部に丸投げ状態で内部統制対策をとっているという企業もありますが、本来は自社対応にて補助的に外部の専門家のアドバイスを仰ぐ程度で内部統制を進めればよく、莫大なコストをかけて外部に丸投げするような体制づくりをして、形ばかりを整えるのに躍起になる必要はないのです。それどころか、無機的な形式であっても、それだけ整えば内部統制が自社内で有機的に機能していると誤解してしまっている経営陣の方々が散見されるのは、却って危険かもしれません。

要は「ちゃんとできているの?」「それを継続しているの?」ということです。お金儲けの戦略の意思決定だけでなく、リスク管理の意思決定を明確な状況把握の下で行ない、戦略とリスク管理の両面を統合した内部統制のPDCAサイクルをきちんと回す事が大切です。形式だけ作って満足してしまうのは、実は、PDCAサイクルで言えば、単にP(Plan)やD(Do)のところだけしかできていないという事なのです。一番問題なのが、何となく大丈夫そうだな、平気じゃないけどいいのかな、という曖昧な意識です。まず、自社がどこに課題を抱えているのかを明確に客観的に把握する事が、内部統制の成否を分けるのです。

——具体的には、何をどこまでやればいいのかよく分からないところがあります。

具体的な対策の例として、そのような疑問を抱かれる企業様の現場の声を基に開発・監修させて頂きました、日本初の「内部統制意識調査\*」があります。これにより、内部統制の意思決定の支援を客観的な数値データと

コンサルタントいらずの対策コメントまでフィードバックして行ないます。内部統制で重要なのは、内部統制が十分機能している所は良いとして、どこが内部統制上の欠陥となり、何をどれだけ重点的に統制するかを知った上で、的を絞った効率的・効果的な内部統制対策を打つ事です。

日々の業務に忙殺されていると、内部統制推進部門はさておき、それ以外の部門長が内部統制対策の必要性を理解したとしても、なかなか手が回らないです。できれば面倒な事はしたくないというのが本音です。そこで、まずは日常業務のあり方を想定した質問項目に回答するだけで定量的に従業員の意識面と行動面での調査を行ない、内部統制への取り組みを客観的な数値データで分析します。対象が1万人以上でも、内部統制対策の第一歩としては企業側が配布して回収するだけで済みます。その後、調査結果の分析と対策のフィードバックコメントから、過剰に内部統制対策をしなくても、今できているところ以外でどこにどこまでの対策をとれば良いかを把握し、必要なところだけに対策を講じれば良いようになっています。内部統制対策はコストをかければ良いというものではなく、自社にとって必要な事を必要なだけ低予算・短期間で行なうべきだと考えております。全社レベルだけでなく、部署単位、階層ごとの内部統制の浸透度も数値化できるようにしておいた事で、ある特定の部署のみ重点的に対策を講じれば自社の内部統制が有効に機能するというようなケースにも対応しております。他社のマネではなく、自社がどうするか積み重ねでしか、内部統制システムは機能・浸透しません。自社の内部統制の現状と課題と対応策を知った上で対策を実践する事が、事業特性・リスク特性・経営環境などがそれぞれ異なる各社での内部統制対策の成否を分け



る重要なポイントです。

また、この調査は、項目やアウトプットすべてが内部統制の必須モデルである日本版 COSO モデルに準拠しています（図2参照）。調査結果を株主総会の資料として活用し、「我が社は内部統制の意識・実践レベルでは〇%であり、昨年と同調査結果から〇%向上し、着実に内部統制を機能させて健全な経営ができてきています」とIRに活用することも可能でしょう。更に、何か事故や不祥事が起こった際にも、この調査を活用すれば、企業健全化プログラムにおいて、内部統制対策の明確な説明責任を果たしたり、何をどこまでやれば良いかという明確なプログラム策定に役立つでしょう。これが、自社内だけで「見える化(可視化)」するだけでは自己満足に陥りますが、「見える化」+「説明責任」=「見せる化」を達成するための有効な調査として活用する事が各企業様に役立つポイントです。

自分たちの都合のいいところだけとってきて「内部統制はできています」と言うのでは

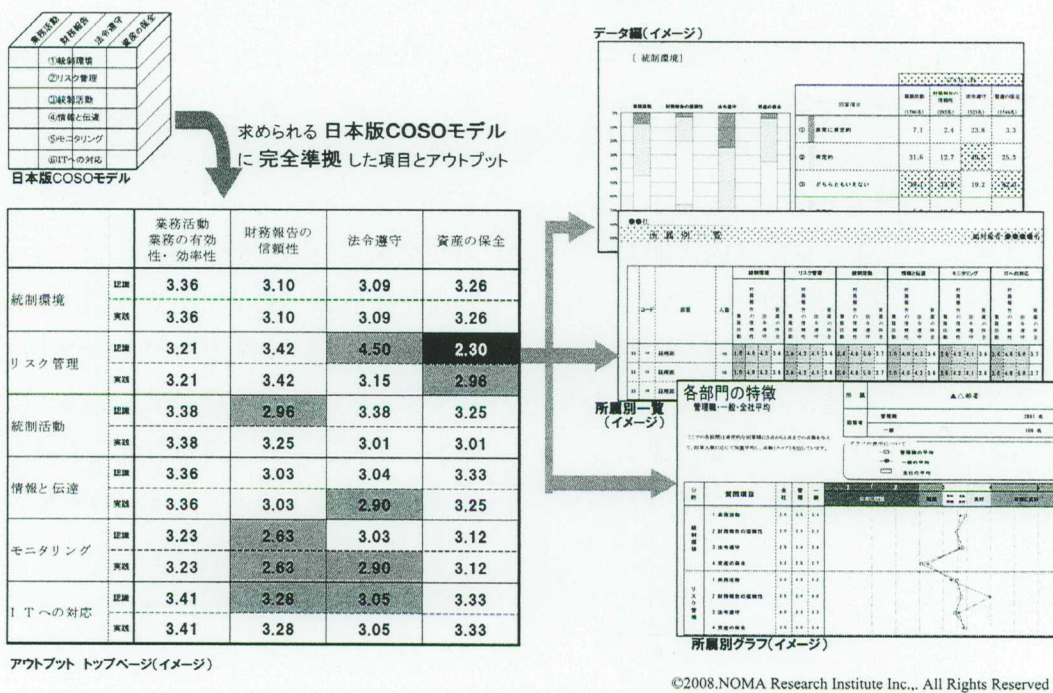
なく、第三者の調査・分析・提言などを取り入れることで自社の「恣意性リスク」の指摘に対応しやすくなります。

\*戸村氏監修の「内部統制意識調査」については、13ページをご覧ください。

## 内部統制は、あなたを守る「幸せ統制」

——内部統制対策では、特に「やらされ感」というのがネックです。人事部門や総務部門は、日常業務でもコンプライアンスとか法令とか、「また管理？」という反応が否めません。これでは、全社的にモチベーションが下がってしまいそうですが……。

国連で内部監査業務を担当していた時、「昼食どこか行かないかい？」という感じで同僚のフランス人オフィサーの部屋を訪れたのですが、開口一番、「トム、何をチェックしに来たんだ。オレはやましい事はしていないゾ」という反応で接してきた事がありまし



©2008.NOMA Research Institute Inc., All Rights Reserved

図2 戸村氏監修の「内部統制意識調査」アウトプット・イメージ



た。それくらい、内部統制を健全に機能させるための内部監査という業務には、誰かを摘発するとかいつでもとやかくうるさくチェックしてきてイヤなイメージがつきまどっているように思われます。確かに、USBを使ってはいけないとか、PC持ち出し厳禁とか、ここにハンコや日付がもれているとか……。誰かを締め付ける・誰かに押し付けるスタイルやニュアンスを持たせてしまう内部統制だと、「やらされ感」ばかりが先行してモチベーションも生産性が低下する現象が各社で散見されます。

しかし、内部統制というのは、実は、社員の一人ひとりにとって「自分の身を守るための仕組み」であり、会社が「この手続きや仕組みに従えばあなたの身の潔白をあなたに代わって会社として保証しますよ」というものなのです。この点や、内部統制の全体像から見て目の前にある一見して面倒なだけの作業・手続き・仕組みがどういう意味を持つのかという、内部統制の読解力（戸村提唱の「内部統制リテラシー」）のようなものを身につける教育・研修を十分施していないために、モチベーションや生産性を高めるための内部統制に対する「納得感」が生まれず、お仕着せの「やらされ感」だけを蔓延させてしまっている企業様が多く見受けられます。

これも国連や民間企業で内部監査業務を担当していた時の私の心情ですが、内部監査も含めて内部統制を推進する際に、誰かを憎いと思ったり、誰かを摘発するために監査や内部統制業務を行ないたいと思ったりした事はありません。むしろ、情報漏えいが起こったり、何か問題が起きたりした時に、問題を起こしたとされる方の無実を証明するためであったり、懲戒解雇にならないよう事実を究明するためであったり、誰かを守るために監査や内部統制を行なっていた、という心情の

方が正解かもしれません。でも、残念ながら、事実から見て問題視される点がある場合が多く、つらい決断を迫られるケースがあったのも確かです。



そのような、事件や事故が発生してからの対応というよりも、そもそも、事件や事故を起こそうと思っても起こせない仕組み・プロセス作り（USBやPCの持ち出し禁止によって、未然に情報漏えいを防いでいる）、つまり、「転ばぬ先の杖」というより、そもそも「転ばない仕組み・プロセス・環境作り」が大事だと思っています。そして、この仕組み・プロセス・環境作りこそが、内部統制そのものです。簡単に言えば、空港の金属探知機のゲートを通るプロセス・検査の仕組みのようなものです。誰かをやみくもに疑ってかからなくても、このゲートやX線検査を通して問題なければ、そこから先は、あなたがテロリストとして疑われないで済みますし、そもそも、テロを起こす凶器や器具を持ち込めない事で、みんながお互いに疑い合う事なく安心して空の旅を楽しめるようになるわけです。内部統制とは、定められたプロセスを踏んでさえいれば、会社が社員の身の潔白を証明してくれる仕組みでもあるわけです。

つまり、内部統制の強化は、企業全体としてはもちろん、個々の社員にとってもプラスに働くものなのです。また、社外（取引先様やお客様）に対して、会社も私も悪いことをしていないという証明（説明責任を果たす機能）になります。内部統制は、言わば、あなたを守る「幸せ統制」と言いたいわけです。

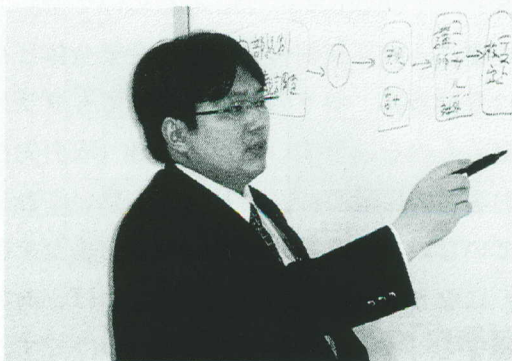


「あなたを守りたい、懲戒解雇されてほしくない、もっと健全に楽しく末永く働いてほしい……。」私は、そんな思いで内部統制コンサルティングや普及啓発の様々な活動にあたっています。

——内部統制は、やらされるものではなく納得感を持って個々人が取り組むものなのですね。

内部統制は、企業が仕組みや形式だけ整えば良い、というだけの問題ではありません。よくCSRが重要だと言われて企業としての社会的責任を果たす仕組みを作ったりしていますが、CSRであっても、私は個人の意識や言動に注目しています。

社会がより幸せになるためには、企業としての社会的責任を果たす仕組みや孤高な品格だけに依存するのではなく、「個人としての社会的責任（CSRではなくISR：Individual Social Responsibility）」の醸成こそが重要だと考えています。社会と関わり合いながらより良い社会作りに対して、個人としての社会的責任を果たしていくという理念が大切だと思っています。いくら会社としてCSRの仕組み作りのために資源回収用のゴミ箱を設置しても、個々人が「面倒だなあ～。これぐらいまあいいか」と、ちゃんと分別しなければ、ゴミ箱は単なる形式だけのものになります。仏作って魂入れずのCSRには限界があり、個々人の意識、つまり、魂のこもったISRあってこそそのCSRである、というように、



国連でCSRを担当していた頃から思っていました。

このCSR + ISRと同じ構造が内部統制にも当てはまります。よく、「内部統制の成否はどこで決まりますか？」というようにご質問を受けるケースがあります。そんな時、私は迷わずこう答えています。「内部統制が形式だけではなく、個々人の日常業務レベルでの意識変革・行動面での変革が起こらなければ、内部統制は失敗です」と。つまり、内部統制の成否は、不正を許さぬ風土作りの一環としての、個々人に対する教育・研修にあると考えています。プロセス・仕組みを整えつつ、そこに魂を込める必要があるのです。人事部としては、内部統制に魂を込めるべく、信賞必罰で何をやったら良くて何をやったらいけないのかを、日常業務レベルから繰り返し指導していくごく当たり前の事が大切だと思います。

人事評価制度も、実は労務リスクを生み出している！

——個々人の意識・行動変革、つまりISRという面で、内部統制における人事の担う役割は重要なんですね。

人事ということ言えば、内部統制とは直接関係ないように思われがちな人事評価制度が、実は、内部統制上の大きな労務リスクを生み出している傾向もあります。

SRB（ストラテジー・リスク・バランス：戦略とリスク管理のバランス化・一元管理）の観点から見てみると、例えば、売上をいくら達成したか、どのくらい利益目標を達成したかという「成果」を評価制度の指標にする企業は沢山あります。成果主義、目標管理制度、年功序列制度（年を経ればスキルが向上して



より高い成果を上げられるという前提での広義での成果主義制度) など。

しかし、いわゆる狭義の成果主義制度やその他の人事評価制度でも、ほとんどがお金儲け関連の成果というリターンにしか報いていないとか、あるいは極端にその成果に偏った指標のみを用いているケースが見受けられます。だから、最近是不機嫌な職場という言葉がよく聞かれたり、成果主義が上手くいかなかったりするのではないかと考えています。実際、収益指標に偏った成果主義の行き過ぎたある消費者金融企業が、違法な取立てをして業務停止命令を受ける事件がありました。

そのような成果主義の弊害を解消してSRBの経営に至るポイントが、内部統制の強化にあります。儲けを上げるためのプロセスは2通りあります。1つは健全に儲けるという道。もう1つは、違法であってもとにかく収益目標や収益指標を達成するという問題のある道。多くの成果主義制度では、このプロセスを明確に規定する指標を与えきれずに、単に「儲けろ。そうすれば、ボーナスをやる」という、戦略とリスク管理の両面を含んでいるはずの内部統制においてバランスを欠いた制度設計にしているため、弊害が多く生じてしまうのではないかと考えております。

つまり、人事評価制度において、いかに健全なプロセスを踏んで儲けを上げたかという、リスク管理面の指標設定が重要になってきます。私は、ハイパーフォーマーの特性を見つめるコンピテンシーにおいても、「リスク管理面のハイパーフォーマー」を見つめる必要があり、SRBに基づいたお金儲けとリスク管理の双方のバランスをとった最適解を出せる統合的なハイパーフォーマーを模索する「**内部統制コンピテンシー**」が大切だと提唱しております。従来の成果主義をはじめとする人事評価制度が、収益面・戦略面のみに偏りすぎて、

ハイリスク・ハイリターンの打ち手をリスク管理の配慮が欠けたままハイリターンだけを追う(または構造的に社員に追わせてしまう)人事評価制度には、内部統制の観点から再検討・改善が必要だと警鐘を鳴らしております。

——内部統制のイメージが変わりました。これから対策を考える企業の方々に一言お願いします。

「当たり前」の事を当たり前に行って下さい。その一言に尽きます。しかし、多くの方が既にお気づきの通り、実は、「当たりの事」を当たり前にするのが難しいですし、経営環境や法令や消費者意識が変わる中、旧来の「業界の当たり前」が社会の非常識や不法者扱いされる源泉になっているケースが多い(昨今の偽装問題が好例)のです。

では、何が当たり前なのか、何をどこから取り組めばいいのかと言った事は、ここで述べ切れなかった事を含めて拙著『リスク過敏の内部統制はこう変える!』(12ページ「書籍紹介」をご参照ください)に記しておきましたし、ここで述べました内部統制意識調査を活用されれば、一目瞭然で何をどこからどれだけ取り組めば良いかがはっきりします。また、仏作って魂入れずの内部統制にならないよう、社員教育・研修を重視して、形式ありきの内部統制の展開から、人と人の心を大切に内部統制対策を念頭に置いておかれるとよろしいかと思われまます。

内部統制をシンプルに分かりやすく説く戸村氏の話は、ISR = 個人の社会的責任という根本を問う。遠回りなようだが実は、社員個人の意識や行動を把握し、仕組み・プロセス・環境を構築することこそ、企業の存続を脅かす事件・事故を未然に回避し、最終的に過剰なコストをかけず企業価値を生み出す内部統制への近道なのだ。関心のある方は、ぜひ著書を読まれることをお勧めする。(編集担当)

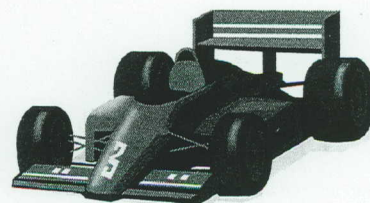


特集●無理せずムダなく内部統制

## “攻めの内部統制”で企業価値を生み出す

戸村 智憲 岡山大学大学院非常勤講師・公認不正検査士

「攻めの内部統制」というタイトルを付けると集客しやすいという事で、よくITベンダーを中心にこのフレーズが使われがちですが、ちゃんとした説明が出来ていないケースがほとんどです。そこで、ここではこれまでになかった独自の「攻めの内部統制」の意味について説明いたします。



### 企業価値を生み出す経営戦略

例えば、オーディオ機器（スピーカーやCD再生機能など）としてクリアで良質な音を求める際には、できるだけノイズを減らします。このノイズが、経営ではリスクです。経営戦略とその実践における業務活動をスムーズに行ない企業価値を高めるために、リスクという阻害要因を取り除き軽減、管理していきます。これが内部統制です。

有名な企業価値創造のモデルに、マイケル・ポーターの「バリューチェーン」があります(注1)。

内部統制をこのモデルにあてはめて私が独自に説明してみたものが、図1です。企業の諸活動には、プライマリー・アクティビティとサポート・アクティビティ＝直接部門と間接部門があります。コストをかけて、それぞれ価値を生み出す過程をふんでいますよ、というモデルです。買った原材料等に対して、各プロセスで価値（バリュー）を付加していくことが企業価値向上の活動ですよというコンセプトに基づいています。マージン部分が利幅です。

コストをかけてもつまらない商品なら原価割れでないと売れませんし、直接部門も間接部門もコストをかけて活動した結果として素晴らしい付加価値をもたらすものができれば、「高くてもいいから欲しい」と、原価以上でお客様から買っていただけるという事です。価値を生み出すそれぞれの段階で次のステップに進む際に、ボトルネックやリスクがあるというのが、内部統制が企業価値を生み出すポイントとなる図中のびっくりマークで、これが障害＝リスクです。

図中にあるように、不正アクセスを受けたとか情報漏えいしたとか、事故が起こったなどといったびっくりマークの部分を取り除いて、健全かつスムーズに経営活動を行なうのが内部統制なのです。このモデルは、内部統制が企業価値を生み出すという、新たな「経営戦略」を示してい



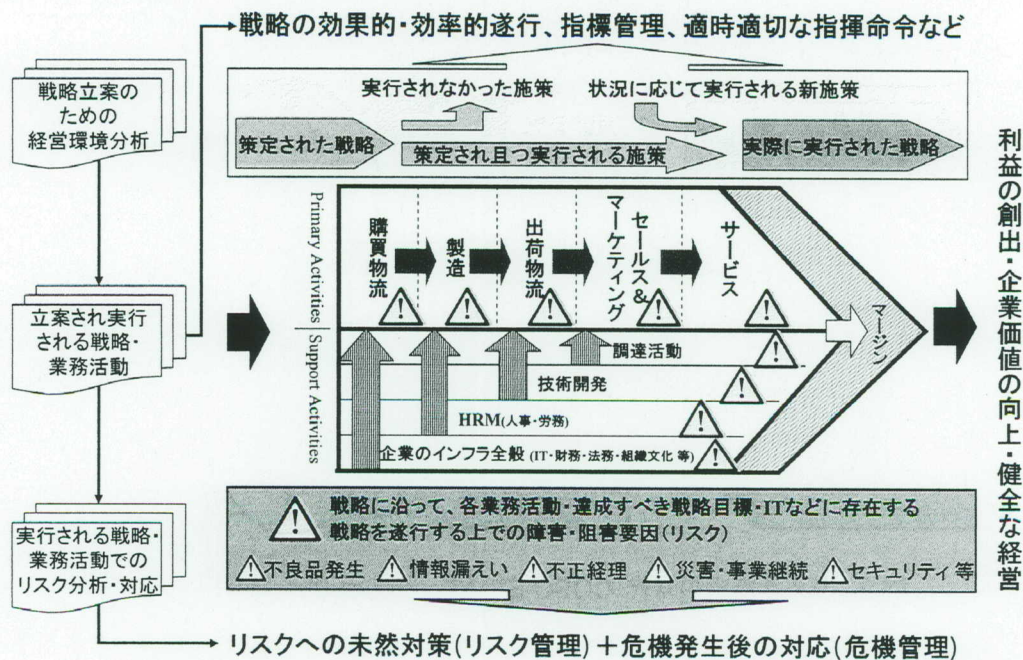


図1 戦略の遂行とリスク管理・危機管理

ます。バリューチェーンでいうと、より良い付加価値（つまり、よりマージンを高めるもの）をスムーズに有効かつ効率的に創造するために内部統制を行なうという事です。つまり内部統制は、「守り」ではなく「攻め」なのです。

内部統制という「守り」のイメージが強いため異様に思われますが、内部統制という枠（フレームワーク）で戦略もリスク管理も「コインの表裏一体」として一元管理していかなければならない、というのがこの図で示している新しいモデルです。実は、内部統制はこのモデルに示されるSRB（ストラテジー・リスク・バランス）、即ち、お金を儲けるための戦略・業務活動と健全な経営をスムーズに行なうリスク管理の一元管理に行き着きます。

### 内部統制は、最終的に利益につながる

企業の存在目的は利潤の追求なのですから、利益至上主義というのは当然のことです。問題なのは、正しく健全に利益を上げているかどうかという、お金儲けのプロセスです。

インタビューでご紹介したCOSOモデルは、実はもう少し大きな形を持っていて、COSO-ERMというモデルがあります（図2参照）。内部統制は、経営戦略とリスク管理が一体化しているものの中で統合されたアプローチをとらなければならない、という考え方です。

左の翼のエンジンがお金儲けのための経営戦略とその実践のために行なう業務活動のPDCAサイクルを示しています。このサイクルをどんどん回して、リターンを生み出します。右の翼のエンジンがリスク管理のPDCAサイクルです。左側のエンジンばかりを意識しては、右側の



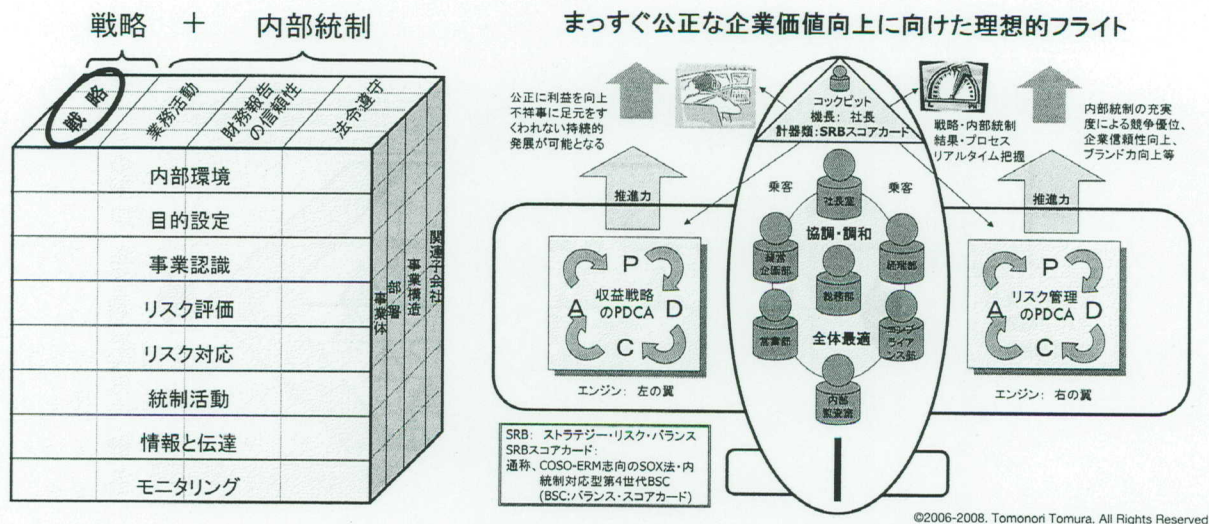


図2 新たな経営の時代: COSO-ERM(Enterprise Risk Management)

PDCA サイクルを回す事がおざなりになり、飛行機は左右のエンジン出力のバランスを欠いてしまい、まっすぐ健全に企業の目的・目標達成のために飛べなくなります。そこで、内部統制の強化を通じ、戦略とリスク管理のバランスをとって経営の目的・目標達成に向けて楽しくムリ・ムダなく飛びましょう、というのがこの COSO-ERM (エンタープライズ・リスク・マネジメント=全社的リスクマネジメント) モデルの戸村流の概念図です。

ちなみに、「当社はハイリターンを追求する戦略をとりたい」というシーンがあったとします。それだけでは、単に左の翼のエンジンを最高出力にする事しか考えていない部分最適の経営となってしまいます。そこで、SRB を実践するためにリスクの分析をする事になります。もちろん、SRB を意識しようがしまいが、ハイリターン戦略にはコインの表裏一体としてその裏側にハイリスク、つまり、ハイリスク・ハイリターンという状況が自然に存在します。その状況への適応のため、リスク面への配慮とリスク分析をした結果、どこにどんなリスクがあるのか見えてくる事になります。儲けるというリターンには、それなりのリスクは付物です。ただ、リスク過敏になってしまってリスクを一切受け入れないとなると経営が成立しません。これもコインの表裏一体ですから、ノーリスクを志向すれば、ノーリスク・ノーリターンとなります。

つまり、経営しなければリスクはありませんが、それではお金を儲けさせていただいて生きていく事ができません。ではどうすればいいかというと、個人投資家は自然と行なっている分散投資でミドルリスク・ミドルリターンを得るように、リスク管理を行ないつつ工夫してリスクテイクするという事が経営において重要であり、つまりは SRB を意識した経営を行なうという事です。

余談ですが、私は拙著『リスク過敏の内部統制はこう変える！』(出版文化社、2008年)でも書きましたが、世の中の色々な物事を内部統制の観点から見つめてみるという、「内部統制メガネ」をかけて色々な物事を見つめてみる事をお勧めしています。



---

例えば、F1（フォーミュラ・ワン）の自動車レースの中継を「内部統制メガネ」で見ると、アクセルを踏んで直線コースだけで一番速い車が勝つのではないですね。ヘアピンカーブやピットインや他車（企業経営なら「他社」）のペース配分やコース取りにあわせてブレーキをうまく活用してスピード調整します。カーブに差し掛かる直前までいかに最高速度で走り、カーブでいかにブレーキを効かせてうまく減速してスピンやコースアウトでのリタイヤを防ぎ、大回りをせずにカーブを超えてすぐに加速できるかが、他車（他社）を抜き去る勝負所です。良い車・優勝できる車とは、加速もできてかつブレーキが優秀な車です。よく、カーブを「攻める」と言いますが、まさに内部統制は企業価値向上のために勝負所のカーブを攻めて他社を抜き去る、競争優位を獲得するための積極的な経営活動なのです。

### 当たり前前を当たり前前に

内部統制の行き着くところは、経営理念や社是を貫徹させる「ミッション経営」です。つまり、企業としての目的・目標を健全かつスムーズに達成させるためのものです。よく、職場の壁に「我が社の社是」とか、「社訓」とか、「企業理念」といったものが掲示されています。これが単なる「見栄えの良い言葉を飾り物として掲示してあるだけのもの」になっている企業様が多く見受けられます。中には、「お客様や株主様や地域社会に信頼される企業作り」というような社是を掲げながらも偽装問題を起こした企業もありました。ミッション経営が浸透し機能していれば、そもそも経営陣も現場も判断基軸として偽装を命じてはいけなく、命じられても不正な命令をそのまま受け入れてはいけなく、という意思決定ができたはずですが、しかし、社是が単なる飾り物の掲示物、あるいは、崇高に見えるものの単なる調度品の一つになっている限り、どれだけ内部統制の形式を整えても空虚な経営となってしまいます。戦略論としても本来は、企業理念・社是というのはお金儲けのための戦略策定における意思決定の判断基軸となります。しかしながら、リスク管理面でもお金儲けの戦略の意思決定面でも、企業理念や社是が機能していない企業が多く、私はそのような企業を「経営偽装」企業と呼んでみたりしています。

ある大手コンサルティング会社のベテランの「優秀な」コンサルタントさんは、私にこう言いました。「企業の経営者には、無理やりでも何でも、わかりやすく戦略の意思決定か内部統制の意思決定か、どちらかに大きく振って（偏って）説明してやっけて相手の気付いていない点を難解に指摘しさえすれば金を取れるもんだよ」と。私はこの意見には反対です。大切なのは、無駄のないバランス経営であり、ごく当たり前前のごく当たり前前にこなす事が、何より難しく何より大切な事だと思っております。読者の皆様が、当たり前前のごく当たり前前にこなしていられる事を祈っております。

（注1）バリューチェーン：マイケル・ポーターが著書『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社、1985年）の中で用いた言葉。価値連鎖（かちれんさ）と邦訳される。