

経営戦略策定における監査室の貢献

ーイノベーション創発におけるリスクマネジメントー

沖元 進

キーワード：内部監査、リスクマネジメント、イノベーション

1. はじめに

筆者は、西宮市にある船用電子機器メーカーの監査室長として勤務している。筆者の勤務先の内部監査規程によると、内部監査を次のように定めている。「内部監査は、経営目的に照らして経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度及び業務の遂行状況を、適法性・妥当性及び効率性の観点から検討、評価し、その結果に基づく情報の提供及び改善への勧告、提言を行うことにより、経営効率の向上を図り、もって社業の発展に寄与することを目的とする。」そして、監査室のメンバーは、自分たちの改善提案が被監査部門の管理者によって積極的に受容されるような監査を心掛けてきた。しかし、時には現場から「あら捜し」や「重箱の隅を突つつく」といった批判を受けることがなくもなかった。自戒の念も込めて、内部監査の定義・目的を反芻しながら被監査部門と一体となって経営目標を効果的に達成することや企業価値を高めるという目標に向かって会社組織のベクトルを合わせるものが重要であると考えている。

また、社団法人日本内部監査協会（2011）では「内部監査は、組織体の経営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。」とある¹。しかし、2008年法令により内部統制制度（日本版 Sox 法）が

¹ 社団法人日本内部監査協会（2011）『専門職的実施の国際フレームワーク』、p. 24

導入されたことに伴い、当社の内部監査業務は業務統制および法規制対応に関わるアシュアランス業務が中心となり、経営に対するコンサルティング活動がおろそかになっていることは否めない。昨年より、本学経営研究科において学習してきたなかで、企業における経営戦略、特にイノベーションの重要性について認識を新たにした。そして、自分自身の業務がイノベーションとはかけ離れたところに位置することを痛感した。この反省を踏まえ、本稿では、内部監査の立場よりイノベーションを促進しうるような経営戦略をトップマネジメントが策定できるよう、リスクマネジメントの観点から貢献できないかを論じてみたい。

本稿の構成としては、まず2で、イノベーションの重要性について述べ、日本全体および筆者の勤務先の現状について言及する。次に3では、イノベーションの阻害要因について分析し、その阻害要因の中でも特にイノベーションとリスクについて考察する。続いて、4で、一般的なリスク対策としてのERM (Enterprise Risk Management/全社的リスクマネジメント) について紹介する。最後に、5において、ERM をベースにイノベーションを生み出す経営戦略策定とリスクマネジメントの関係および経営戦略策定における監査室の役割について述べる。

2. イノベーションの重要性

2-1 日本の現状

イノベーションという概念は、シュンペータが彼の著書『経済発展の理論』の中で初めて定義したものである。本稿では、単なる技術革新ではなく、技術革新が利益に結びつくまでの事業化プロセスを含めてイノベーションと呼ぶこととする。

「失われた20年」の間に、日本企業のイノベーション力は低下した。日本の産業競争力が高かった1980年代、日本企業は世界市場を席巻するような大型ヒット商品を開発し、それをグローバルに供給していた。VTRやCDプレーヤーがその例である。しかし、2000年代を見ると、日本初の大型ヒット商品は少なくなり、逆に海外初のヒット商品が国内市場に入ってきている。

「日経ヒット商品番付」(図1参照)の変遷を見ても、開発現場が疲弊し、屋台骨と

なるようなヒット商品が出ていない現実が読み取れる。開発現場は、「安く、早く、多品種へ」の対応に追われ、イノベーションに経営資源を割けていないと思われる。

コモディティ化が急速に進む市場環境において、日本企業におけるイノベーションの再創造という経営課題は、今後、一層重要性を増すと考えられる。日本は、中国をはじめとした新興国に対してコスト面だけで競争優位を確立するのは難しく、成長を続けるには常に半歩先、一步先を行く価値創造を続けていかなければならない。

表 1. 日本ヒット商品の歴史

年代	東横綱	年	西横綱
1980	VTR	1980	マイコン
	ミノルタα 7000	1985	CDプレーヤー
	エコロジー商品	1990	ファジー家電
1990	Windows95日本版	1995	NOMO(野茂)
2000	ユニクロ	2000	平日半額ハンバーガー
	メイド・イン・チャイナ	2001	イチロー
	丸ビル	2002	カメラ付き携帯電話
	デジタルAV機器	2003	昭和
	韓流	2004	アテネ特需
	iPod & iTunes	2005	(該当なし)
	デジタル一眼レフ	2006	ショッピングセンター
	Wii & DS	2007	電子マネー
	H&M	2008	セブンプレミアム・トップハリュウ
	エコカー	2009	激安ジーンズ
2010	スマートフォン	2010	羽田空港
	アップル	2011	節電商品
	東京スカイツリー	2012	7インチタブレット

注) 太字斜体は日本発の大型イノベーション、網掛けは外国製品・サービス。

出典：「日経ヒット商品番付」(日本経済新聞社) 2012年12月4日 一部筆者修正の上作成。

今後のイノベーションの再創造とは、技術革新を進めることだけではない。2000年代に日本企業から生まれた大型ヒット商品を見ると、技術革新がイノベーションを引っ張るというよりも、むしろ新たな顧客価値²を見出し、その価値を技術とをうまく組

² Kotler(2002)の言う「純顧客価値」を意味する。即ち、顧客が得る価値は、顧客が得られる価値からその商品、サービスを選択するまでのプロセス、購入後のプロセス、廃棄時のプロセスまでを顧客に掛かる負担＝コストととらえ、価値がそれを上回る場合に、本当の意味での顧客にとっての価値が発生するという考え方である。

み合わせるといった発想から大きなイノベーションが起きたものである。筆者の考えでは、とりわけ成熟化した市場においては、顧客価値をいかに見出すかがイノベーション成功の鍵となる。

欧米や韓国の企業は、この10年間、顧客価値を創造してイノベーションを推進することに、多大な経営努力をしてきた。これに対してコスト削減に追われがちな日本企業は、顧客価値創造への取組みが後手に回っているように見える。

失われた20年を30年にしないためにも、顧客価値を創造するイノベーションを生み出す経営戦略を策定できるか否かに今後の日本企業の将来がかかっている。

2-2 当社の現状

筆者の勤務先においても、従前は魚群探知機のほかに、無線機、ロラン受信機、レーダーなどの日本初、世界初の各種船用電子機器を開発・製造・販売してきた。しかし、ここ数年これはという新製品の市場投入がされず、事業化に結びつかないものも多い。もちろん、そもそも社会に必要とされていない知識や技術であったという場合もあるが、新しい市場を創造できる可能性のある知識や技術が事業化プロセスの失敗で埋没されていることもあるかもしれない。

研究成果の事業化を妨げる要因のひとつに、製品の開発や改良に必要なニーズ情報が、それが生成された場所から移転されにくいことがある。その主要な阻害要因としては、組織構造や組織運営といった組織上の問題がある。

組織構造が出来上がり、各組織がそれぞれの目標を追求するようになると、様々な問題を引き起こすことになる。代表的なものには、バリューチェーンの流れが阻害されるという垂直的な機能部門間連携の問題や、事業部をまたがる問題には対応しづらくなるという水平的な事業部門間連携の問題も潜在的にあるようにも思われる。

3. イノベーションの阻害要因

3-1 人的・組織的な阻害要因

Kotler(2005)は、イノベーションの阻害要因についてイノベーションを推進する個

人と組織の問題に分けて指摘している。イノベーションを推進する個人の問題としては、「イノベーションに対する誤解」、「イノベーションと創造性の混同」と「顧客に注意を払わない」を、組織の問題としては、「責任分担が曖昧」、「枠組みの欠如」、「コントロールの欠如」と「連携不足」を挙げている³。それぞれの要因について、次の通り概観してみる。

まず、「イノベーションに対する誤解」であるが、イノベーションにはラディカル（革新的）・イノベーションとイクリメンタル（漸進的）・イノベーションがあるという。漸進的イノベーションが常態化していない企業には、並外れた革新的イノベーションを成功させることなど到底望めないため、いまずぐ革新的・イノベーションを創出しようと考えないことが重要であるとし、むしろイノベーションに対する認識を改め、長い間にわたって積み重ねたイノベティブな一步一步が、うまくすればやがて大きなイノベーションになることを指摘している。次に、「イノベーションと創造性の混同」については、有望なアイデアなのに責任を引き受ける人がいないために、何年もの間組織をたらい回しにされ、実現にいたらない例を挙げ、適切なイノベーション・マネジメントを伴わない創造性は、企業や事業にとって命とりになりうる警告を鳴らしている。そして、「顧客に注意を払わない」とは、まさに顧客価値を創造できていない状況である。コトラーは、逆説的に最終顧客のいまの行動を理解することから始まるイノベーションは、成功する確率が非常に高いことを指摘している³。

組織に関わるイノベーションの阻害要因としては、「責任分担が曖昧」である点を特に強調し、時代はクローズド・イノベーション（研究室や研究開発部門だけに限定される）から、協調的イノベーション（組織の全員がアイデアの提供を奨励される）を経て、いまやオープン・イノベーション（組織外の人材もイノベーション・プロセスに関わる）時代なのだと言論を展開している。これに加え、「枠組みの欠如」、「コントロールの欠如」と「タテおよびヨコの連携不足」など組織上の要因を指摘している³。

³ Kotler P. (2005) *Winning at Innovation*, Palgrave Macmillan 【邦訳、桜井祐子訳（2005）『コトラーのイノベーションマーケティング』翔泳社、pp. 8-26。】

3-2 イノベーションとリスク

イノベーションの創出が本質的に不確実な営みである以上、次の基幹産業が何であるか、新しい雇用がどこで生まれるかは、正確には誰も予測できない。一方で、文明や技術は、生活を向上し、安全・安心な社会を築こうとする知恵の集積により築かれてきた。ドラッカー流に言えば、イノベーションは社会の課題を率直に認識し、持てる強みを再評価し、足らざるを補い、我々の生活を取りまく制約要因を取り除こうとする努力、すなわち人間社会の進歩そのものである。イノベーション創出に必要なものは不確実な状況のもとで「リスクをとってチャレンジする精神」と「リスクを許容する組織」である。

また、イノベーションの創出とは、基礎研究や技術開発のみならず、法令・制度の整備、ビジネスモデルの構築、ファイナンス、事業化と投資回収、そして更なる投資というサイクルを回すことである。このサイクルは、それぞれの段階においてリスクテキングと裏表の関係にある。我が国のイノベーションが停滞していると言われる背景として、社会のリスク許容度が低下しており、リスクマネジメントやリスク・コミュニケーションの弱さが考えられる。

この点については、産業競争力懇談会（2012）においても、” No risk-taking, no innovation.” として次のように触れられている。

「リスクをとることが全てのイノベーション創出の必要条件であるという認識を強く持たなければならない。リスクをとることに対して非常に慎重であり、近年は持続的なプロセス・イノベーションによる利益を主に享受していき日本国民としては、この点についてのパラダイム・シフトが最も重要。」⁴

さらに、同報告書では、イノベーション力強化のためのリスクテイク推進として、次の3つの提言をしている⁴。

- 1) 民間のリスクテイク最大化のために、新たな支援制度ミックスを
 - ① インベンションではなくイノベーションのための支援を
 - ② 「リスクをとって成長する企業」に行き渡りやすいインセンティブを
 - ③ 効果的な国内投資への積極的支援を

⁴ 産業競争力懇談会 COCN（2012）『日本再生のために真のイノベーション力強化を（概要）』経済同友会、p.1

- ④ イノベーションを実現しようとするベンチャー企業への支援を
- 2) 中長期でのイノベーション創出のために、科学技術司令塔機能強化を
 - ① 科学技術イノベーション戦略本部を真の司令塔組織に
 - ② 「科学」からのイノベーション推進のための長期投資は、国が担保せよ
 - ③ 知的財産戦略・国際標準化への取組み強化
- 3) 国際プロジェクトの前提意識を改革せよ
 - ① 国のプロジェクトもリスクテイクであると明言し、正しい評価を行え
 - ② イノベーションの開国宣言
 - ③ 規制緩和による、官民一体となったイノベーションへの挑戦

筆者も、コンプライアンスや透明性とのバランスのもとで、失敗も許容し再挑戦が可能な社会の意識と個人や企業や投資家がリスクに果敢に挑戦できる環境整備が必要であると考えている。

4. 全社的リスクマネジメント (ERM)

前述の通り、イノベーションを阻害する要因として、人的要因、組織的要因、またはリスクテイクの問題などがある。筆者は、内部監査の立場から特にリスクテイクに関わるリスクマネジメントに焦点を当て考察を進めたい。

4-1 リスクおよびリスクマネジメントの定義

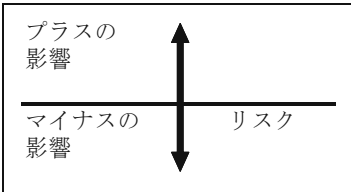
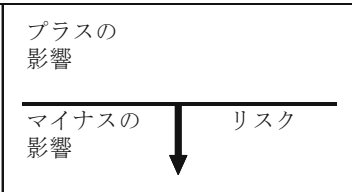
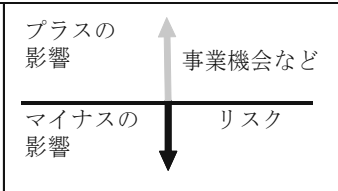
リスクマネジメントについて論じる前に、本稿でいうところのリスクおよびリスクマネジメントについて定義したい。

(1) リスクの定義

本稿では、リスクは「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」とする。リスクの定義は様々なものがあるが、それらをだまかに分類して見ると、表2にある三種類の定義付けになっている。ある事象が起きたときに、プラスの影響とマイナスの影響が考えられるが、このうちマイナスに影響するものだけをリスクと言うというのが、表の中央である。法令違反を例にとると、ほとんどプラスの影響はなく、マイナスの影響だけになる。従来はこの定義が多かったのではないかと思われる。それに対し戦

略リスクや市場リスクなどは図の左側、プラスの影響とマイナスの影響どちらも与えるものがリスクである、という定義がしっくりくる。最近はこちらの定義を使うことが、多くなってきているようである。投資を例にとると、その投資が成功すればプラスになるし、失敗すればマイナスになる。その不確実性のことを投資に伴うリスクだと言うものである。図の右側は、後述するCOSOのERMというリスクマネジメントのフレームワークによるリスクの定義である⁵。これもリスクはマイナス影響だけだと言っている。ただしプラスの影響を無視しているわけではなくて、プラスの影響は機会という別の名前を付けて扱うことになっている。筆者は、リスクを広く捉え「事象発生の不確実性」と定義し、リスクには損失等発生の危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含むと考える。

表2. リスクとは組織の収益や損益に与える不確実性

		
<p>プラスの影響、マイナスの影響どちらも与えるものである</p>	<p>マイナスに影響するもののみを言い、プラスの影響は視野に入れない</p>	<p>マイナスに影響するもののみを言い、プラスに影響するものに別の名前をつける</p>
<p>財務関連のリスクや戦略リスクなど、1つの行為がプラス・マイナス両方の結果を生む可能性のあるものが対象である場合考えやすい定義</p>	<p>いわゆるハザード関連のリスクに使われる定義であり、従来より広く使われている。ただしリターンを増大させるために積極的にリスクテイクする、といった活動に結びつきにくいきらいがある</p>	<p>従来マイナス方向の影響のみという定義を踏襲しつつ、同時にプラスの影響についても視野に入れ、双方をコントロールすることを前提とする</p>

出典：『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト』（経済産業省）2005年3月

このようにリスクを広く捉えた上で、企業の経営活動に当てはめて考えると、リスクは以下の二つに分類して考えることができる。

① 事業機会に関連するリスク

事業機会に関連するリスクとは、経営上の戦略的意思決定に係るリスクをいう。具体

⁵ COSO (1992) *Internal Control - Integrated Framework*, Tradeway committee

的には、例えば、以下のようなものを挙げることができる。

- ・ 新事業分野への進出に係るリスク（新たな事業分野への進出の成否等）
- ・ 商品開発戦略に係るリスク（新機種開発の成否等）
- ・ 設備投資に係るリスク（投資規模の適否等）

② 事業活動の遂行に関連するリスク

事業活動の遂行に関連するリスクとは、適正かつ効率的な業務の遂行に係るリスクをいう。具体的には、例えば、以下のようなものを挙げることができる。

- ・ コンプライアンスに関するリスク（法令違反等）
- ・ 財務報告に関するリスク（粉飾決算等）
- ・ 事務手続きに関するリスク（認証ミス、連絡不十分等）

通常、内部監査の業務としては、上記②の事業活動の遂行に関連するリスクに対するモニタリング活動である。そして、COSOのERMについても事業活動の遂行に関連するリスクを中心にフレームワークが構築されている。筆者が本論文で取り上げるのは、経営戦略策定に関わるリスクということで、内部監査としては通常行うことのない上記①の事業機会に関連するリスクであり、この点については、5以降で詳述する。

（2） リスクマネジメントの定義

事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業（2005）によると、リスクマネジメントとは、「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、企業価値を高める活動」とある⁶。本稿では、リスクを良い結果と悪い結果の双方の発生可能性を含む「不確実性」と定義し、双方を一元的に管理することで、リターンを増大させるために積極的にリスクテイクすることを念頭に置いており、この定義を援用することにする。

4-2 全社的リスクマネジメント（ERM）

イノベーション創出に際し、リスクをとることが避けられない現状において、企業としてリターンを最大化するため、どのようにリスクを全社的な視点で合理的かつ最

⁶ 事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業（2005）『先進企業から学ぶリスクマネジメント実践テキスト』経済産業省、p.23

適な方法で管理していけばよいであろうか。COSO ERM が、1つの示唆を提供してくれる。COSO ERM はリスクの観点からマネジメントを行う考え方で、ビジネスを行う上で想定されるあらゆるリスクを経営のトップから末端までの全組織が関与し、多様なリスクを統合的に捉え、構造的・継続的・組織的な対応をするフレームワークを提供している。COSO とはアメリカ公認会計士協会、アメリカ会計学会、財務担当経営者協会、内部監査人協会、全国会計人協会によって組織された委員会であり、2003年7月に公開草案として Enterprise Risk Management Framework（以下、COSO ERM とする。）を公表した。この COSO ERM 公開草案は、今後有力なリスクマネジメントの概念フレームワークとなる可能性を秘めており、内部監査の業界ではデファクトスタンダードと呼ばれるものである。以下、このフレームワークについて概観する。

① リスクの発見及び特定

リスクマネジメントにおいては、最初に、企業の目的・目標の達成に関連して、どのようなリスク要因があるかを発見し、リスクとして特定することが必要となる。リスクの発見及び特定は、明示されていない企業の目的・目標に関連するものを含めて、重大な影響を及ぼす可能性のあるものを漏らすことのないよう、包括的に行われなければならない。

② リスクの算定

特定されたリスクは、それぞれのリスクが顕在化した場合の企業への影響度と発生可能性に基づき、企業にとっての重要度を算定されなければならない。必ずしも全てのリスクについて定量的に算定することができるわけではないが、リスクの算定は、関係者が納得できる合理的な指標を用いて、統一的な視点で相対的な比較が可能となるよう行われることが望ましい。例えば、リスクの影響度とその発生可能性をそれぞれ「高」、「中」、「低」に区分し、影響度と発生可能性の組合せにより評価すること等が考えられる（図1参照）。

リスクを定量的に算定する場合には、リスクの影響度とその発生可能性に関する評価指標として、経営管理指標に利用されている主要業績指標を利用することが考えられる。例えば、債権貸倒リスクについて、貸倒率（貸倒損失・引当金繰入の平均債権残高に対する比率）や債権年齢調表などを利用して、貸倒れが発生した場合の影響度

と発生の可能性を算定すること等がある。

③ リスクの評価

リスクは、上記②のリスクの算定並びにリスクに応じた一定の基準により、対応する上での優先順位が付けられることが必要となる。例えば、a) リスクの影響度が大きく、かつリスクの発生可能性が高いと判断されるリスク、b) 発生可能性は低い、影響度の大きなリスク、又はc) 影響度は小さいが、その発生可能性の高いリスク、d) 影響度が小さく、かつ発生可能性も低いリスク、という順に優先順位を決定することができる。これらの優先順位付けにより、対応すべきリスクを決定する（図1参照）。

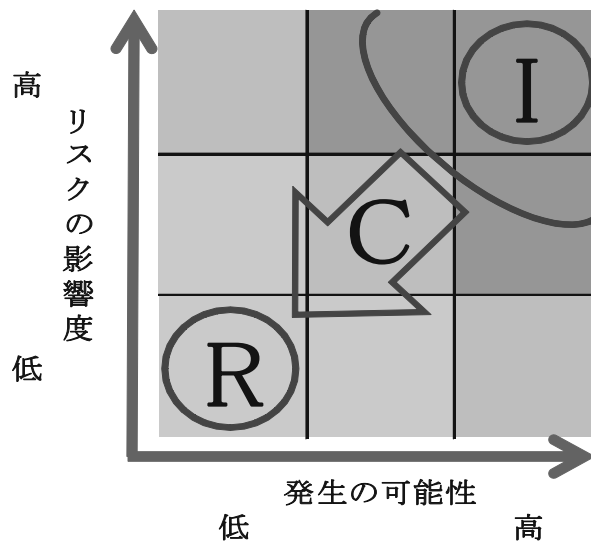


図1. リスクの発生可能性と影響度および固有リスクと残余リスクの関係

出典：トーマツ企業リスク研究所セミナー『内部監査におけるリスクアプローチ』2013年6月

④ リスク対策の選択

リスクの評価により対応すべきこととされたリスクを対象として、リスクマネジメント目標を設定し、許容できるリスク量を定めなければならない。その上で、その目標の範囲内に残留リスクが収まるように、リスク対策を選択しなければならない。残留リスクについては、「 $I - C = R$ 」の関係式により決定される。

Inherent Risk 対応を全く想定しない状態のリスク（固有のリスク）

Control（内部統制） リスクを減少させるための対策

Residual Exposure リスク対策を講じた後の残留リスク

よって、残留リスクRを小さくするには、リスクを減少させる対策Cの強化が必要。

Rを小さくするためのリスクへの対策Cには回避・共有・防御・保有等の対策があるが、これを実現するためのリスクマネジメント・プログラム策定も必要である。

⑤ 残留リスクの評価

リスクマネジメント・プログラム実施の結果、残留リスクについて、それが当初意図したとおり、企業として容認することのできる適正な水準となっているか否かパフォーマンス評価をしなければならない。残留リスクが適正な水準となっていない場合、結果のフィードバックを行いリスクの評価・対策等を見直すことが必要となる。

⑥ リスクへの対応方針及び対策のモニタリングと是正

内部監査人は、このようなリスクマネジメントのパフォーマンス評価を前提に、定期的若しくはリスクが顕在化し重大な損失が発生したときには、全社的又は担当部門毎にリスクへの対応を見直すことが必要である。

例えば、ある業務に関係するリスク管理指標が許容値を超えて変動したことが報告された場合、内部監査人は、その原因解明を指示し、その調査報告に基づいて、改定したリスクへの対応方針や追加導入した対策を速やかに経営陣に伝達する、あるいは、リスクへの対応方針や対策の見直しを行うため追加内部監査実施などが必要となる。

⑦ リスクマネジメントの有効性評価と是正

内部監査人は、リスクへの対応方針及び対策のモニタリングと是正勧告を行うとともに、適切かつ効率的なリスクマネジメントの仕組みが構築・運用されているか否かについて、経営者に報告する義務がある。経営者は、この報告を受けて戦略実行可否の判断を行う。このように全社的リスクマネジメント（ERM）は、事業活動にともなう不確実性とそれに付随するリスクや事業機会への対応力を強化することにより、経営者に事業目的の達成に関する合理的な保証を与えることを目的として作成された。

5. 経営戦略策定における内部監査の役割

前述の通り、通常の内部監査においては、戦略等事業機会に関する監査は行わない。

しかし、4-2で述べた全社的リスクマネジメントの枠組みを活用することによって、経営者がリスク事象の識別とリスク対応に基づき経営上の戦略的意思決定に係る判断ができるよう、監査結果を経営者に報告することは可能である。イノベーションのリスクは積極的にとらなければ、リターンは期待できない。リスクをとらないということは、イノベーションをしない（新しいことをしない）ということに等しい。取ったリスクをなんとか潜り抜けながら戦略を進めていくことがリスクマネジメントの本分である。そのような観点から、内部監査部門としては、経営者がリターンの最大化のため正しくリスクテイクする判断材料を提供していかねばならないと考える。

5-1 リスク評価およびリスク対応

まず洗い出されたリスクについて、それが内部リスクであるか外部リスクであるかを分類し、それらのリスクがコントロール可能なものかどうかを評価する。次に、組織は、個々のリスクが戦略的目的に及ぼす発生確率と影響の大きさを確定しなければならない。最後に、経営者のリスク選考の度合いに基づき、組織はリスクマップを利用しリスクのランク付けをし、コントロール活動（リスクマネジメント）を策定する。

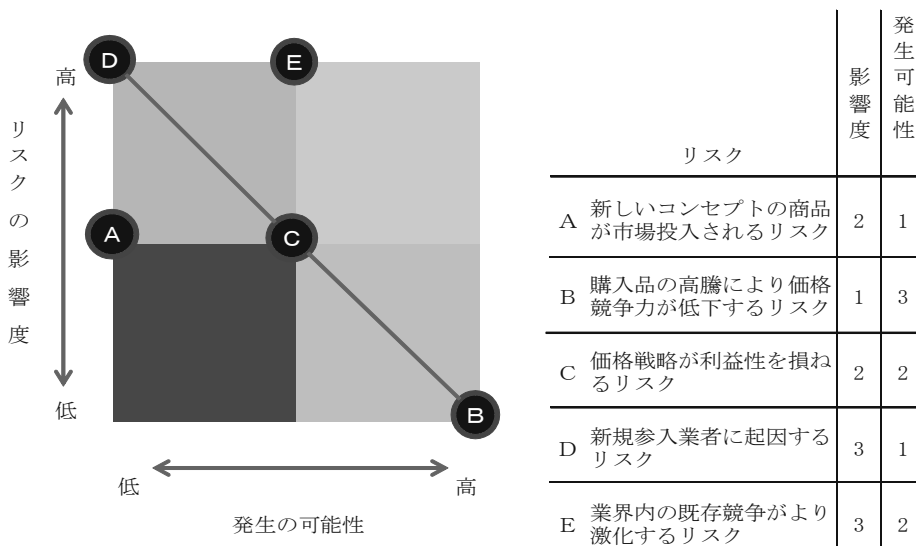


図2. リスク影響度、発生可能性、および評価

出典：COSO (2006) *Internal Control over Financial Reporting*, Tradeway committee【邦訳、

八田進二他訳 (2007)『簡易版 COSO 内部統制ガイド』同文館】より抜粋、一部筆者修正
 具体的なイメージとしては、SWOT 分析により示された機会と脅威が強みや弱点と照

合されることにより、考え得るリスクをすべて洗い出す。次に、それぞれのリスクについて 4-2 ②で行ったようなリスク算定を行う。ここでは、リスクが低いものを1、中程度のものを2、高リスクのものを3として評価点を付けるものとする。更に、発生頻度の可能性を確定するためにも同じ基準を使ってリスクを評価し、それぞれのリスクを図上に記入する（図2参照）。図2において、D・C・Bと対角線にひかれた許容ラインの右側に位置するリスクは、リスク管理計画に含まれるべきである。計画の目標は、対角線であるリスク許容ラインの左側にリスクを配置することである。

さて、企業が戦略等事業機会に伴うリスクに関わるリスクマネジメントを行う際、その企業が属する業界におけるリスクモデルを認識し、業界固有の分析がされるべきである。ここで極めて重要なツールとなるのが、ポーターの「5つの競争要因」モデルである（図3参照）。すなわち、顧客（買手）の交渉力、供給業者（売手）の交渉力、新規参入業者の脅威、代替品の脅威、既存企業間の敵対関係（競争）の強さ、これらの要因が合わさってその業界の収益性が決定される。それゆえ、このフレームを利用すると、企業は自社が所属する業界の複雑な構造と競争の決定要因を理解できることはもとより、自社の収益性を改善する革新的な戦略を理解できる可能性もある。

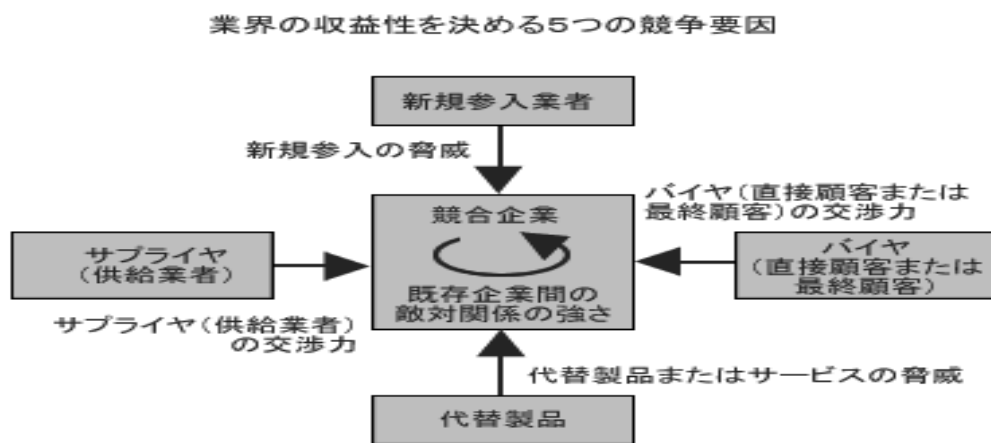


図3. Porter の「5つの競争要因」モデル

出典：Porter M. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press【邦訳、竹内 高訳 (1999)

『競争戦略論 I』ダイヤモンド社】に基づき筆者が作成

リスクの洗出しが終われば、それらのリスクに対し、研究開発・業務・財務・内部環

境・営業活動という括りでコントロール活動を配置し、リスク・コントロール・マトリクス（RCM：Risk Control Matrix、表3参照）作成する。RCMとは、リスクとそのリスクのコントロール方法（リスクに対処するためにとった策）の関連を整理した表（マトリクス）のことで日本版Sox法の評価監査時に使用する標準的な監査ツールの一つである。

表3. RCM

リスク	代替品の脅威 新しいコンセプトの商品が市場投入されるリスク	売手の交渉力 購入品の高騰により価格競争力が低下するリスク	買手の交渉力 価格戦略が利益性を損ねるリスク	新規参入の脅威 新規参入業者に起因するリスク	既存の競争 既存競争激化により発生するリスク
コントロール活動					
研究開発：いかにして漁業者の要望に見合う価値を提供するか。					
製品戦略を確定するために市場分析を行う。	■		■		■
レーダーの納品時、品質についての質問票を同封する。			■	■	■
業務：顧客による知識の欠如をいかにして克服するか。					
適切な業務プロセスを確定するために、業界の専門家に相談する。		■	■		
事業管理室すべての履歴チェックを要求する。		■	■		
事業管理室のすべての職能について職務記述書を作成する。		■	■		
調達センター従業員のために訓練プログラムを作成する。		■		■	■
受入検査に関わる従業員に品質管理手続きの訓練を行う。		■		■	■
品質管理手続きを文書化する。			■	■	■
想定される研究所の仕事量に対して、収益と費用を見積もる。	■		■		
財務：利益性についての懸念をいかにして克服するか。					
新製品に対して、コストセンターを設立する。			■		
新製品の収益に供給業者コストと質金コストを比較する。	■	■			
収益と費用の実績を、月次で予算実績比較する。	■	■			
内部環境：意見の衝突とコミュニケーションの問題をいかに解決するか。					
技術部門と営業部門の意見調整会議を毎週定例で開催する。			■		
研究所に決定事項を伝達する。			■		
営業活動：営業員の高齢化および熟練スタッフの穴埋めをどうするか。					
営業スタッフを識別する。				■	■
熟練スタッフの後継者を育成するための教育を実施する。				■	■
販売キャンペーンを決定するための計画を立案する。				■	■

出典：「5つの競争要因」に分類されるリスクと対応するコントロールについて筆者が作成

5-2 内部監査の実施

内部監査の際には、このRCMを利用し各リスクに対して予定されているコントロールが確実に実施されているかということを確認しながら、独立かつ客観的な立場からリスクマネジメントの実態を把握・モニタリングすることとなる。そして、その結果について監査報告書にまとめ経営者に提出する。そこには、経営者が判断を行える材料が十分に準備されていなければならない。最終的に、経営者は内部監査の報告を受けて、経営戦略実行の可否について意思決定することとなる。

6. むすびにかえて

日本版 Sox 法導入後、筆者の勤務先および大半の企業では、企業としての体面を保つための組織づくりがまず重要で、限られたリソースの中で不祥事を起こさないように必要最低限の法規対応をするために、戦線離脱した定年前の実務経験豊富な人材を集めて、職人的な発見型の監査を主体になされてきた。

筆者が本稿で提案したいことは、このような旧態依然とした内部監査からの脱却である。真に経営に役立つ監査とは、イノベーションに向け経営陣が果敢にリスクテイクできるよう、独立・客観的な立場より経営戦略策定に関わるリスクマネジメントのモニタリング活動を通して、経営陣に適正な判断基準を提示することである。

リスクマネジメントは、経営者の計画した活動に対し戦略立案部門が優先順位の高い固有リスクを特定し、活動の結果として得られるリターンが企業として想定しているリスクを十分にカバーできるか否かを評価プロセスである。この評価に失敗すると、経営者は想定したリスクを上回る重大で望ましくないリスク、すなわち、容認できないパフォーマンス変動を招ねくことになってしまうため、継続的なモニタリングが必要不可欠である。そして、そのモニタリング活動は、イノベーション戦略を実行する当事者ではない第三者、即ち内部監査部門が独立かつ客観的な立場から行うことが望ましい。

グローバル競争の時代に日本企業が海外企業と互角に渡り合っていくためには、リスクマネジメント力＝内部監査機能の向上が喫緊の課題である。組織全体の足を引っ張ることがないように、むしろ組織に対して競争優位となるような付加価値を提供できるよう、内部監査部門はリスクマネジメントを中核にした変革を進めることが必要である。

最後に、内部監査の役割は、独立・客観的な立場より経営者が意思決定を行うに際し、助言し、問題点を指摘し、支援するものことである。セーフガードの観点からも、自らリスクマネジメントに関する意思決定を行ってはならない。あくまで、リスクマネジメントに関する責任は経営者にあり、内部監査としてはリスクについて保証をしたり、リスク対応手段を決定・実行することがあってはならない。内部監査の立ち位

置を十分に認識しつつ、より経営に役立つ内部監査を行うよう本学で学んだ経営学の知識を活かしつつ業務に従事していきたい。

<参考文献>

- 島崎主税（2011）『概説内部監査』（税務経理協会）
- 西村林、小林信夫、秋山義継『経営管理入門』（2001）（中央経済）
- COSO（1992）*Internal Control - Integrated Framework*, Tradeway committee 【邦訳、鳥羽至英他訳（1996）『内部統制の統合的枠組』（白桃書房）】
- COSO（2006）*Internal Control over Financial Reporting*, Tradeway committee 【邦訳、八田進二他訳（2007）『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』（同文館）】
- Drucker P.（2007）*Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business 【邦訳、上田惇生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』（ダイヤモンド社）】
- Kotler P.（2005）*Winning at Innovation*, Palgrave Macmillan 【邦訳、桜井祐子訳（2005）『コトラーのイノベーションマーケティング』（翔泳社）】
- Kotler P.（2002）*Marketing Management*, Peason Education 【邦訳、恩蔵直人他訳（2002）『コトラーの新マーケティング原論』（ピアソン桐原）】
- Porter M.（1998）*On Competition*, Harvard Business School Press 【邦訳、竹内 高訳（1999）『競争戦略論 I』（ダイヤモンド社）】
- Schumpeter J.（1912）*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot 【邦訳、塩野谷祐一他訳（1926）『経済発展の理論-企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』（岩波文庫）】

<参考資料>

- 産業競争力懇談会 COCN（2012）『日本再生のために真のイノベーション力強化を（概要）』経済同友会、p.1
- 産業競争力懇談会 COCN（2013）『イノベーションによる新産業・新市場の創設』経済同友会、pp. 6-8。
- 社団法人日本内部監査協会（2011）『専門職的实施の国際フレームワーク』、p.24。

事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業（2005）『先進企業から学ぶリスクマネジメント実践テキスト』経済産業省、p. 23、pp. 256-272。

トーマツ監査法人企業リスク研究所セミナー『内部監査におけるリスクアプローチ』
2013年6月

日本経済新聞社(大阪)、朝刊、2012年12月4日、『日経ヒット商品番付』

リスク管理・内部統制に関する研究会（2003）『リスク新時代の内部統制』、pp. 16-23。

村田佳生稿（2013）「顧客価値創造に向けたイノベーション・マネジメント」『知的資産創造』2013年1月号、pp. 1-2。

山口高弘、柳沢樹里稿（2012）「イノベーション創出に満足していますか？」『NRI パブリックマネジメントレビュー』2012年7月号、pp. 1-2。

リスク管理・内部統制に関する研究会（2003）『リスク新時代の内部統制』、pp. 16-23。