

内部統制システムの運用フェーズにおいて 重要な管理指標

統制ROIと重要リスク指標（KRI）の活用

宗 裕二



山口隆夫



CONTENTS

- I SOX法対応で増大する負担
- II 統制ROIとKRIの導入と問題解決性
- III 運営投資とリスク軽減のための内部統制の投資対効果

要約

- 1 各種法令や企業を取り巻く外部環境の変化に伴い、企業が内部統制システムを構築し、それを運用するための投資額が膨らんでいる。一方、これまでは内部統制にかかる投資についてはその効果が見出しにくく、計測は困難であると考えられてきた。
- 2 本稿では、「統制ROI（Return on Investment：投資収益率）」という概念を用いて、内部統制に要した投資額に対する効果を測定し、内部統制に関する投資をマネジメントするという概念を提案する。
- 3 また、統制ROIを本質的に高めるためには、企業が抱える不正や事故などのリスク要因を可視化し、未然に防ぐための仕組み構築が必要となる。そうしたリスクが発生する予兆をつかむ指標として、統制ROIに加え、「KRI（Key Risk Indicators：重要リスク指標）」の導入と活用法が有効であると考えられる。
- 4 統制ROIとKRIをマネジメントの仕組みに効果的に組み込むには、①システムによる自動化を含めた業務効率化、②内部統制における運用テストの効率化、③コンソーシアム等のサービス活用——などの施策が有効である。

I SOX法対応で増大する負担

1 負担感の増大

「どこまで投資を続ければ自社の内部統制は有効だといえるのか」。このような素朴な問いかけに対して、意外にも適切な議論はなされてきていない。経営者としてはその費用負担を、実務担当者であれば、その統制のためにかける並々ならぬ努力と時間を少しでも減らし、費用対効果のより高い方法を考えていというのが率直な気持ちであろう。

費用面また活動面における企業の負担増大には、大きく2つの背景があると考えられる。

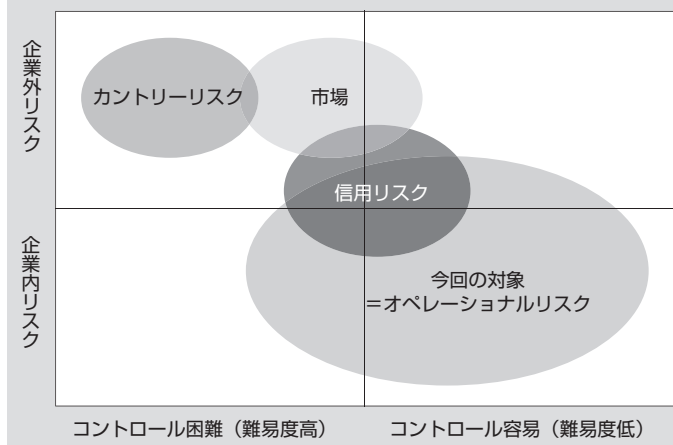
1つは、いうまでもなくコンプライアンス（法令遵守）の側面である。

2004年に米国で企業改革法（SOX法）が施行され、また日本においても、2007年に金融商品取引法といったいわゆる財務報告に関する内部統制の構築を迫る法律が相次いで制定された。これらの法律では、決算の数値を正確に作成するプロセスが正しいことを外部に証明するために、多くのルール変更や、証明のための作業自体に多額の費用がかかっている。

もう1つは、広い意味での内部統制の構築が社会から要請されている点にある。社会からの要請とは、SOX法や金融商品取引法のように決算数値作成プロセス自体の正当性を証明するためにかかる負担のみならず、不正や商品の欠陥をいかに防ぐかという観点からの内部統制の構築の要請でもある。

この場合、必ずしも法令で定められた事象でなくとも、投資家および消費者保護、ひいては社会的責任の名のもとにあらゆるルールや、仕組みの構築に対して費用を投じ、いわ

図1 本稿における内部統制対象のリスク範囲



ゆる広い意味での内部統制を機能させていくことが求められている。

2 内部統制を機能させるリスクの範囲

こうした背景に鑑み、本稿では内部統制の対象とするリスクを幅広く解釈し、オペレーショナルリスク全般を意味するものとする（図1）。ここでいうオペレーショナルリスクには、先に挙げた不正や商品の欠陥、それにシステムの障害、サービスを含む。また、いわゆる財務報告作成のプロセスにおける各リスクは、すべて事務ミスの範疇として捉えることとする。

では、こうしたリスクの統制に対して企業にはどの程度の負担がかかるのであろうか。運営面における費用負担の状況について実例をもとに見ていくこととする。

3 運用フェーズでの投資の継続的拡大

(1) 米国の事例

米国のSOX法では、SEC（米国証券取引

表1 米国SOX法対応を含む監査費の増加

企業名	監査費 (億円)	前年比増加率 (%)	経常利益比率 (%)
野村ホールディングス	29.1	52	0.90
三井物産	28.7	59	0.87
ホンダ	27.0	140	0.34
みずほフィナンシャル グループ	26.6	89	0.36
NTT	23.9	58	0.21
住友商事	22.0	2	0.66
トヨタ自動車	18.5	110	0.08

出所)『日本経済新聞』2007年7月11日付朝刊より作成

委員会)に登録している約1万5000社が規制の対象となっており、2004年に時価総額7500万ドル以上の大企業約3000社が報告して以降、報告の対象となる企業が、非米国企業や時価総額7500万ドル未満の中小企業へと広がってきている。施行後4年目を迎えた2007年は、多くの経営者が「SOX法遵守はある程度の効果があるが、面倒な作業でコストも高くつく」と認めている。2007年に米財務担当経営者協会(FEI)が行った調査(SOXコンプライアンス調査第4回)では、回答企業の78%が、SOX法対応コストはその効果を上回っていると回答している。

それでは、構築フェーズから運用フェーズに移れば、SOX法対応関連コストは減っていくのであろうか。米国のAMRリサーチの調べによると、2007年のSOX法対応関連コストは60億ドル、またGRC(ガバナンス〈企業統治〉、リスクマネジメント、コンプライアンスを統合した内部統制の考え方)関連コスト全体では、300億ドル(前年比8.5%増)と予想されている。

SOX法対応関連コストの60億ドルそれ自体は、2005年以降、ほぼ同じ水準で推移して

おり、このことは、運用フェーズに移行しても、構築フェーズと同等のコストが内部統制にはかかっていることを示している。さらに、これまでのSOX法対応関連コストの累積額は、約320億ドルに到達すると見込まれている。

(2) 膨らむ監査費用

日本企業のSOX法対応に関する監査費用についても大きく膨らむ可能性が高い。

表1は、米国SOX法対応を行っている日本国内の主要企業の監査費用とグループ経常利益比率を示している。これらの企業の経常利益に占める監査費用の割合は、単純平均で0.49%に達し、監査費用の増加も前年比で2倍以上に達する企業も存在している。日本の金融商品取引法、いわゆるSOX法対応では、ダイレクトレポーティング(内部統制についての直接監査)の不採用や、内部統制不備の区分の簡略化など、作業コストは軽減される傾向にあるものの、米国同様に監査費用が大きく膨らむと予想されている。

(3) 費用対効果の認識

SOX法対応に代表される内部統制の目的は、企業のガバナンスやリスクマネジメントに対する信頼性を高め、投資家を中心とするステークホルダー(利害関係者)への説明責任を果たすことである。一方、それに伴って発生するコストも企業経営にとって大きな負担になることは間違いない。説明責任を果たし投資家の信頼を得ることと、必要なコストのバランスをどのように保つかが内部統制の最も大きな課題である。

その課題を解決するためには、内部統制に

要するコスト（費用）とその効果について、本稿の主張でもある「費用対効果」の考え方を適用し、それを最大化する企業経営のあり方が求められる。費用対効果を追求することには、投資に当たる内部統制のための費用を適正水準に保つことが欠かせない。

（４）今後の費用額

日本の企業の多くは、2008年度にSOX法対応の本番１年目を迎え、運用評価のフェーズがいよいよ始まることになる。運用評価フェーズでは、これまで構築してきた内部統制システムの有効性を確認する運用評価テストの実施と監査を行うことになる。

ただし、ほとんどの企業は、これまでの準備フェーズでは内部統制の文書化に注力してきているため、本来行わなければならないリスク軽減に向けた業務の見直しやシステム更改などには対応できていない。今後は、運用評価テストの実施と並行して、投資という、業務効率化に向けた本来の作業を行う必要があり、内部統制に関するトータルの費用額は増加すると考えられる。そこでは、投資額の適正水準をマネジメントするための費用対効果の概念がますます重要になってくる。

４ 費用拡大の要因

前節までで内部統制に充てる費用増大が進む背景を述べたが、ではその増大をコントロールできない原因はどこにあるのだろうか。それは、研究開発や事業の創造にける投資と異なる、内部統制という施策自体の性質にあるように考えられる。具体的には、以下の３点を、費用負担の拡大を招く内部統制施策の傾向的性質と捉えている。

①内部統制の費用限界を自ら決定できない

内部統制の特徴として、何をもって統制が構築できているかを判断する視点がきわめてあいまいで、あったとしてもそれは「自らが決めるもの」ではなく、「決められたもの」となるからである。

SOX法対応でいえば、何をもって決算数値の正確性が担保されているかの最終判断は、外部の監査人に委ねられる要素が大きく、誰が見ても同じ判断基準になるような公式に則ったルールが存在するわけではない。また、最終的に統制水準を合理的に決めることができたとしても、それは監査人が了承する水準であり、企業側にしてみれば、「決められたもの」である。

したがって、当初想定していた予算に対し、さまざまな不確定な要素と、受け身にならざるをえない状況が原因で、予算を大きく超える費用が発生する。

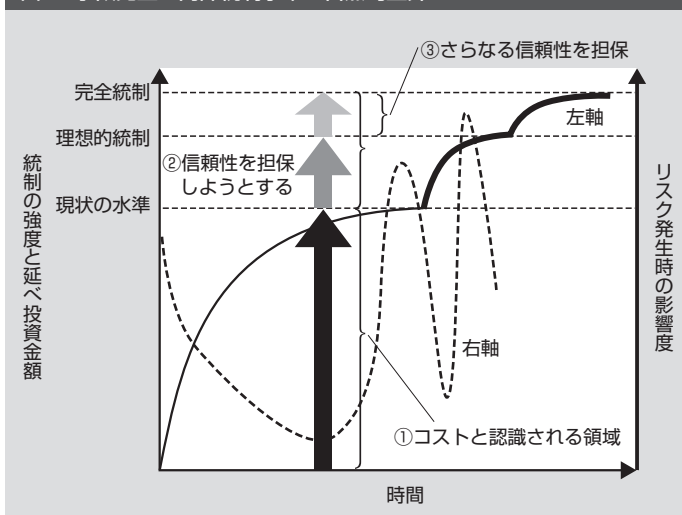
②継続的な取り組みと事故発生の不確実性

内部統制の仕組みづくりには短くない一定の時間が必要であり、その構築には、地道なルールの確認やルールどおりに適正に運用されているかの確認作業が伴う。

一方で、そうした仕組みを超える事故は不定期に起こりうる。いくら強固な内部統制の仕組みをつくっていても、たとえば影響度の大きい不正や商品の欠陥など、内部統制の仕組みを上回る規模で発生する事故を完全に防ぐことはできない。

内部統制とは、本来、事故そのものを減らし、事故事象からの回復や信頼の回復といった大きな費用の発生を未然に防ぐための仕組みである。にもかかわらず、予想しない想定を超えた事故が起きてしまうと、「自ら構築

図2 事故発生と内部統制水準の自然的上昇



してきた内部統制の水準はそもそも何だったのか」と、不確実性の高いリスクの統制をあきらめたり、事故防止意欲の低下を招いたりして、結果的に費用流出の拡大を招いてしまう。

③事故発生ごとに過剰な仕組みを構築する

②とは対照的に、事故が起こるたびに内部統制の仕組みの強化を図り、外部からの期待に応え続ける可能性もありうる（図2）。

具体的には、事務処理上のミスが起こるたびに社内のルールを変更し、パッチワークのように複雑なルールや仕組みが作り上げら

れていくのである。そうすると、費用は自然に拡大し、しかも、不定期に起こるミスに対応するために新たな対策をつくるというイタチごっこが繰り返される。

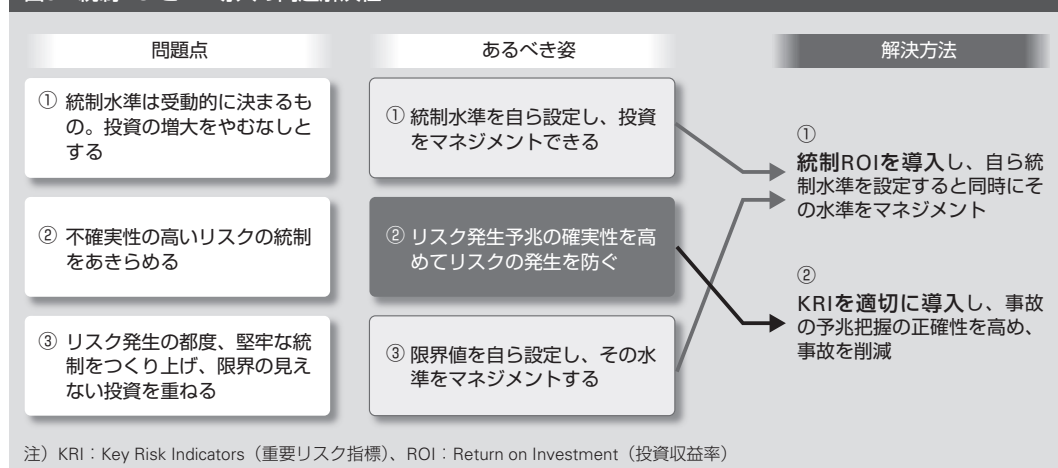
こうした事態に本質的に対応するには、事務処理自体を人間の手ではなくシステムが行う、またはその事務処理自体をなくしてしまうなど、抜本的な対策を打つことが重要ではあるが、実際には容易ではない。より少ない費用でその都度、急場をしのいでいるのが現実ではないだろうか。その結果、必然的に費用がかさみ、積み上げられた金額が、抜本的な解決策を講じた場合の投資額を上回ってしまうという、皮肉な事態に遭遇することも容易に想像される。

II 統制ROIとKRIの導入と問題解決性

前章の内部統制施策の性質を問題点として捉えた場合、最も望むべきは、①内部統制の水準を自ら設定し、かつ費用水準も自ら決められること、②事故を可能な限り予測し、その発生を抑制すること——である。

では、このあるべき姿を実現するために何

図3 統制ROIとKRI導入の問題解決性



をすればよいのだろうか。それが本稿で提案する「統制ROI」と「KRI」の導入である(図3)。

統制ROI (Return on Investment : 投資収益率) とは、統制にかけた諸費用に対して得られる恩恵を測定する概念である。この指標自体の考え方は難しいものではないが、大きな意義が2つある。

1つ目は、リターンの指標を明確にすることで、これまで受け身であった費用水準の目安を自ら定め、目標化できるという点である。目標化することによって、目指す姿を明確にできる。

2つ目は、リターンを明確にすることにより、「費用」を、かかったコストではなく、リターンを見込む「投資」という概念で捉えて内部統制の施策に取り組める点である。これまでの文脈で「費用」という言葉を使ってきたのは、得られるリターンが不明確である現状を述べてきたためである。内部統制の施策にリターンが存在するという認識することによって、施策に取り組む目的意識も高まる。

一方、KRIとはKey Risk Indicatorsのことで、一般には「重要リスク指標」と訳される。本稿でも同義に使用するものの、先行指標的な意味合いを持たせ、「重要リスクを予測するための指標」と定義する。この指標を導入することで、可能なかぎり事故を予測し、その発生を抑制するという、望むべき姿(図3の②)を実現する。

いずれの企業においても、リスクに対する備えは万全とはいえないまでも、何らかの対応をしているはずである。しかしながら、近年は企業経営の根幹を揺るがすような事故の

図4 統制ROIの概念

$$\text{統制ROI} = \frac{\text{内部統制による効果}^{\text{注1}}}{\text{内部統制関連投資}^{\text{注2}}}$$

注1) Σ (内部統制構築によるリスク軽減額、業務効率化による経費削減額など)

注2) Σ (内部統制構築コスト、運用フェーズのコスト、業務見直しやシステム更改のコスト)

発生が後を絶たない。

たとえば自動車メーカーにおける安全装置(ブレーキ)の不良、食品メーカーにおける衛生管理の不備、運送業における整備不良、事故である。

なぜ、よりによって最も重要な領域にかぎって事前の対策が手薄になってしまうのか。

KRIとは、そうした致命的なリスクの発生を予測するための先行的な指標であり、あらゆる事故事象の原因となる要素を捉えることができるという点で筆者らは注目している。次節以降では、その導入方法について紹介する。

1 統制ROI

(1) 指標算出式

前述のように、内部統制に対する投資額を適正水準にマネジメントするためには、「投資対効果」という概念が必要である。ここでは、その投資対効果を測る概念として「統制ROI」の算出式を考えてみる(図4)。

図4の式中の「内部統制関連投資」とは、具体的には、①内部統制構築コスト(内部統制を構築するための設計や文書化、体制構築などのコスト)、②運用フェーズのコスト(運用評価テストに要するコストと監査費用)、③リスク軽減のための業務の見直しやシステム更改の投資額——を合計したもので

ある。

一方、「内部統制による効果」とは、①内部統制構築によるリスク軽減額、②業務やシステムの見直しでの業務効率化による経費削減額、③リスク軽減や投資家への説明責任を果たすことによる副次的な効果（ブランド価値の向上やビジネスの拡大など）——となる。しかし③は、効果測定の範囲や定量化の方法があいまいであるため、ここでは省略して考えることとする。

①の内部統制構築によるリスク軽減額は、内部統制構築以前のリスクから、事故発生による損失金額を差し引いた金額が該当する。この数値は、金融機関などではオペレーショナルリスクのリスク量としてすでに計測が始まっていて、内部損失データから算出する損失事象発生確率と、それが発生した場合の損失額などから算出される。

このリスク軽減額は、構築の初期段階で大幅に増加する。しかし、内部統制が構築され、安定化するに従い、増加額は緩やかになると想定される。

一方、内部統制関連投資額は、内部統制の構築が進むにつれて、構築コストから運用フェーズのコストに移行していく。ただし、第I章3節で米国でのコスト推移を示したように、このコストの総額は、SOX法対応4年目も減少せず同じ額で推移しており、日本でも同じ傾向となることが考えられる。

このように考えると、内部統制の構築が進むにつれて、統制ROIは徐々に減少していくことがわかる。この統制ROIを減少させないで向上させるためには、リターンの面からは業務効率化による経費削減額を増加させること、投資の面からは運用フェーズのコストを

減らすことが重要になってくることがわかる。

（2）リターンとしての利益

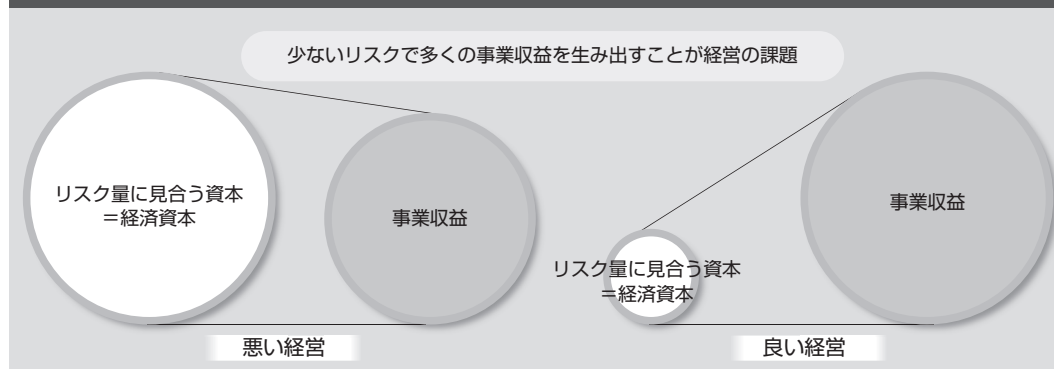
内部統制関連投資はコストとして認識されることが多い。その理由は、リターンがリスク軽減額や業務効率化による経費削減額というように、実際の事業の収益に直接的なつながりをイメージできないからである。内部統制に関する投資をコストとせず、収益を増加させるうえでの前向きな投資として捉えていくために、リターンを事業の収益と見なし投資対効果を考えたいとする経営者は多い。

リスク管理の本来の目的は、企業が抱えるリスクは経営の健全性を損わない範囲に収まっているのか、リスクに見合う収益が上がっているのかを経営者として把握することである。金融機関では、統合リスク管理の枠組みのなかでリスクに見合う資本（リスク資本）を経済資本として、社内の事業に配賦する考え方が浸透している。そして、事業別の投資対効果の判断においては、この経済資本に対する事業収益の結果を指標化したものを用いている。

このような指標において、リスク資本を内部統制構築後の残存するリスク量とすれば、内部統制の投資対効果の測定に応用することも可能である。その場合、内部統制をより確かなものに進展させリスク量を軽減することで、リスク資本を減少させることができると考えられる。

そして、事業収益の増減がない場合にも、より少ないリスク資本で同額の収益を生み出しており、投資対効果が向上していることになる。また、同一のリスク資本を前提に考え

図5 経済資本と事業収益



る場合においても、リスク量を軽減できればその分だけ事業の量や範囲を拡大することができ、収益増大につなげることも可能となってくる（図5）。

2 統制ROIを高めるための 具体的施策

（1）業務効率化による経費削減

統制ROIを高めるための施策として、リターン面では、リスク軽減の観点から業務見直しやシステム更改を行うことにより、業務効率化を進めることが重要である。米国でもSOX法対応により文書化が進み、数多くのプロセスが可視化されたことから、それを利用して業務効率化を目指す「Beyond SOX（SOXを超えてより良いものを目指すの意）」という動きがすでに始まっている。

業務効率化を進める際には、特にシステム化により手作業での業務のリスクをなくしていくこと、リスクに対する手作業での統制をシステムに組み込んでいくことが、業務効率化ばかりでなく運用フェーズのコストを削減するためにも重要である。

また、上記のシステム化を進めるに当たっては、企業全体の業務プロセスを把握し、リ

スクの重要度や業務量などからリスク量を推定することも必要である。そして、そのリスク量や業務改善効果に基づいた投資の優先順位づけを行い、投資効果を見極めながら投資対効果の最大化を図ることが重要である。

（2）運用フェーズのコストを低減

運用フェーズのコスト、とりわけ運用テストに要するコストを低減することが統制ROIを高めるために必要である。運用テストの作業内容を分析すると、その費目のほとんどがテストを実施する人の人件費である。その人件費を抑えるためには、①人件費の単価を下げること、②運用テストを効率化し時間を短縮すること——が具体的な施策となりうる。

人件費の単価を下げることは、たとえば、シニア人材バンクの活用が考えられる。団塊の世代の大量退職で、現在は再就職を希望するシニア人材が増えているのに加え、業務経験を積んだ人材は内部統制の運用テストに適しており、企業側の人材確保とコスト削減のニーズにも適合する。シニア人材とは異なるが、実際に米国では、SOX法対応にねらいを定め、企業の経理や財務の業務経験者を採用する人材派遣会社が登場し、数

年間のうちに業績を大きく伸ばしている例がある。

上述のシニア人材バンクとも関係し、運用テストに要する時間を削減することについては、内部統制に関する専門家を育成または採用し、運用テストの業務を高度に効率化することが考えられる。しかし、キャリアパスとしての専門性の定義の難しさや処遇など、社内では要員を抱えることには課題も残る。

したがって、運用テストのコストをさらに削減していくためには、運用テストをアウトソーシングして、外部の専門家に作業を委託することも考えていく必要があるだろう。外部の専門スタッフに委託することで、人件費の削減と専門家によるテスト作業の効率化の両方が実現できる。社内に専門要員を確保する必要がなく、社員リソースをより戦略的な事業部門に集中させることができるため、副次的なメリットも大きい。

3 KRI

(1) KRIの概念と導入のポイント

リターンを利益として捉える考え方について述べてきたが、統制ROIを利益の実感がわくレベルに高めることは、実際のところ容易ではない。

前述の統制ROIの説明でも触れたように、統制ROIを高めるための要素、つまり利益を

創出するためには、事故自体を削減していくことが重要であり、取り組みは地味であるが、事故削減・予防の効果は大きい。

KRIはこうした事故の予兆をつかむ指標として重要な概念と考えられる（表2）。では具体的にどのようにして導入を進めればよいのであろうか。

筆者らは、①企業使命の確認、②指標の抽出、③指標の設定、④運営（データ取得）、⑤検証——の手順でマネジメントサイクルを機能させることが重要であると考えている。

①企業使命の確認

「企業が存在する使命の確認」が必要な理由は、最も重要な指標と企業使命とを結びつけ、絞り込むためである。あまりにも多数の指標はマネジメントできないという前提に立ち、自社にとって最も重要な指標に絞り込む。いくら経験豊富な経営者であっても、常時マネジメントできる指標には限りがある。

売り上げ、利益など、企業にとって最も重要な指標には自ずと目が向いてしまうのは理解できるが、内部統制という視点で見ると、企業運営にとっての本質的な指標、すなわち「企業として社会に存在する使命とは何か」にまず目を向ける必要がある。

ここであえて、企業使命と戦略との整合性を謳わないのは、数値的目標に固執する企業の場合、戦略が必ずしも、その企業の使命や

表2 一般的なKRI

分類	KRI（先行指標）	結果指標（損失）
不正	長期着任者	金品・資産横領
事務事故	若年層比率 派遣スタッフ比率	事務誤謬・再履行 事務トラブル
戦略劣位	研修受講率	社員退職率
商品欠陥・風評	消費者問い合わせ件数	商品欠陥・返品 法令違反
システム	例外取引容認	システム障害・生産性

存在意義と合致していない可能性があるからだ。昨今の企業の不正に関する原因が、企業の使命や存在意義よりも、必要以上の売り上げへの執着にあることを想像させることから、そのことがいえるのではないだろうか。

綺麗ごとを論じるつもりは決してないが、企業として社会に対する使命を認識するということは、より本質的に事故を抑制するという点で意義がある。

②指標の抽出

逆説的であるが、企業が使命を果たす際に、それを阻害する最悪のシナリオを想定してみる。遊技場、運送業であれば人身事故、食品業であれば食中毒に象徴される不衛生な食品の提供、メーカーであれば特に人身の生命に危険を及ぼす商品の欠陥、サービス業であれば顧客の不満足につながる各種接遇やサービス品質の劣位などが考えられる。

KRIの指標は、これら最悪のシナリオに結びつく先行的指標は何かを論理的につむぎ出す作業である。

③指標の設定

指標を抽出した後、自社にとって最悪のシナリオを阻止するのにふさわしい指標を選定

する。具体例を見てみよう（図6）。

E社は、日本でよく見られる一般的な運送業者である。E社にとっての社会的な使命は、顧客からの委託物を期限内に安全に届けることであり、事故はその社会的使命を損う最悪シナリオの一つである。

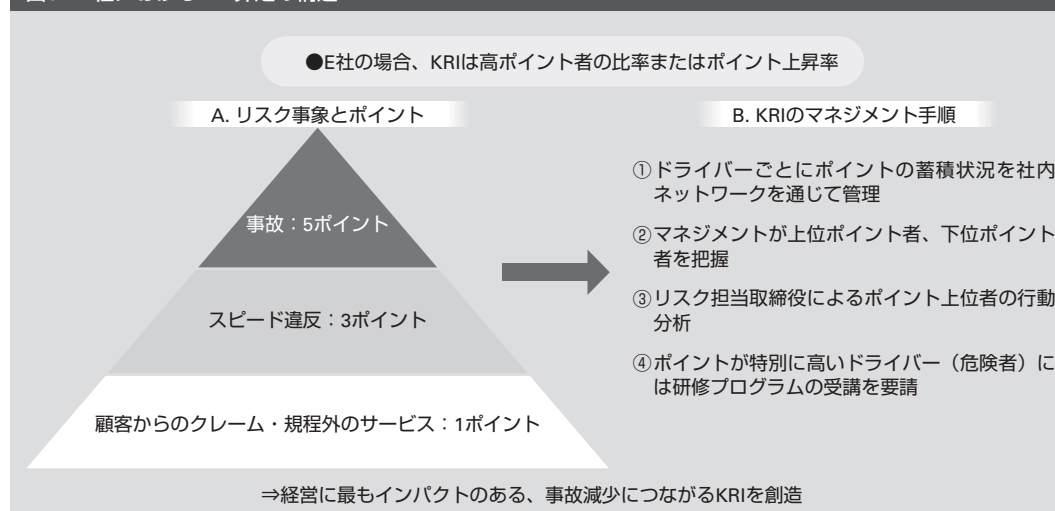
事故の発生要因は複数ある。トラックの整備不良、スケジュールの過密さ、人材の不足などである。このE社の場合、こうして抽出した複数の指標候補について、事故発生の原因を検討した後、事故発生の最も重要な先行指標であるKRIとして「スキルの低いドライバーの比率」を設定した。

④運営（データ取得）

このようにKRIとして指標を設定したまではよいが、指標が取得できなければマネジメントできない。本来取得すべき指標に代えて、容易に取得できる指標を設定すべきではないが、かといって、取得にあまりにも労力と費用がかかっては本末転倒である。その意味で、定量的に収集する工夫も可能ながざり必要である。

先のE社の事例で見ると、E社は人のスキルをポイント化し、図6のように、顧客から

図6 E社におけるKRI算定の構造



のクレーム・規程外のサービスを1ポイント、スピード違反を3ポイント、実際の事故を5ポイントとして換算するようにした。

E社が優れているのは、ゼロにはなりえない結果指標である事故発生件数・事故発生率ばかりに目を向けなかった点である。もちろん事故がゼロであるに越したことはないが、現実には何らかの事故は発生する。そこで、顧客からのクレームやスピード違反など、潜在的な事故の発生の可能性に着目したのである。

具体的なアクションとして、低スキルのドライバーについては事故原因を分析した後に教育の機会を設け、そのドライバーが保有するその後のポイントの推移についても監視し、マネジメントしている。

⑤ 検証

結果としてKRIが有効に機能したかを最終的に判断する。E社の事例では、事故は減少の傾向にあるか、または、事故は減っていないものの、増加を抑制できていると判断できるであろう。KRIの導入結果についてその指標の設定が適切であったかを判断し、より有効な指標があるのかを検討するため、②の指標の抽出作業に立ち返り実施する。

⑥ 導入のポイント

これまではKRIの導入に際しての一連のサイクルについて説明をしてきたが、ポイントは、インパクトの強いリスク事象を抑えるために有効に機能する指標を、いかに設定するかである。多くの指標をマネジメントするのは、コストがかかるばかりでなく、事実上困難である。繰り返しであるが、事故などの結果にばかり目を向けず、その要因である指標をマネジメントすることが重要である。

(2) 指標の正確な収集と収集の容易化

これまで述べてきた統制ROIやKRIについては、そのデータ収集の手間と正確性が課題である。そこで有効な仕組みが、事故事象およびKRIデータベース共有コンソーシアムである。ここでいうコンソーシアムとは、企業同士が事故事象やデータを持ち寄り、匿名を原則に相互にデータを共有し合う仕組みのことである。

データの収集レベルで特に課題となるのが、最終的なリターンとしての利益を創出するための前提となる事故の予防金額と、KRIの種類の網羅的把握である。

昨今、さまざまな企業で商品の欠陥をはじめとする事故が発生しているが、その際、具体的な損失金額が報じられることは少ない。ただし、実際には、ROIを算定するプロセスで事故の抑制金額を設定した場合には、他社の事例を参考に、仮想的に金額を算定する手続きが必要になる。

そこでコンソーシアムを経由して他社の損失事例と実損額を把握できれば、データの収集の容易性を高めるうえでも有用である。

またKRIについても、他社（特に同業他社）がどのようなKRIを見ているかを参考にすることによって、自社により適合するKRIの設定を容易にできると考えられる。

(3) 損失事故データベース事例

欧米の金融機関では、Basel II 規制（新BIS規制：銀行経営の健全さを示す国際ルール）への対応として事故データを相互に匿名で把握する仕組みを構築している（表3）。会員企業なら、データの閲覧、取得は自由に行われ、相互金融機関内では、自行の損失金額算

表3 事故事象共有の仕組み

インフラ事例	国籍	運営形式		特徴
		非営利	営利	
リスクマネジメント協会	米国	○		オペレーショナルリスクに特化した情報提供
グローバル・オペレーショナル・ロス・データベース（GOLD）	英国	○		英国銀行協会による事務事故事例の提供
フィッチリスク	米国		○	公開でデータを分析し必要データを販売
オペレーショナル・リスク・データ・エクスチェンジ協会	スイス	○		参加企業でオペレーショナルリスクを匿名共有
監督官庁からの情報	日本	○		欠陥商品事故情報（経済産業省） 航空・鉄道事故調査委員会（国土交通省） 医療事故調査委員会（厚生労働省） ^注

注）医療事故調査委員会（厚生労働省）は検討中

定の際の重要参考情報とされている。

日本では官公庁が同様の機能を担っているが、業界横断的とはいえず、また迅速性（リアルタイム）という観点からも、必ずしもデータの利用価値が高いとはいえない。今後、日本における同様のコンソーシアム構想の実現に向けて、検討を重ねていくことが必要であろう。

Ⅲ 運営投資とリスク軽減のための内部統制の投資対効果

日本企業の多くは、SOX法対応として、財務報告に関する正確性を求められる狭義の内部統制の構築に取り組み始めたばかりであり、内部統制における投資対効果や、投資の適正水準などという言葉はまだ実感として理解できる段階にない。

しかし、米国企業や日本の一部企業における先例からもわかるように、運用面での膨大な投資額は、企業経営において重大な課題になることは間違いない。

本稿で取り上げた概念のうち、統制ROIは

重要かつ影響の大きいリスクから優先順位をつけて対応し、内部統制に関する投資を適正水準に保つために用いられる指標である。またKRIは、リスクが増大する予兆を捉えてそのリスクを予防的にコントロールしようとするものである。

いずれも、リスクを効率的に軽減していくための概念であり、経営はこのような概念を用いてリスクを考え、自社の体力に見合った内部統制の構築・運用を行っていく必要がある。そのためには、企業のリスクを正確に捉えたうえで、その許容量や統制の考え方について、経営がしっかりとしたリーダーシップをとっていくことが何よりも肝心である。

著者

宗 裕二（むねゆうじ）

ERMプロジェクト室上級システムアナリスト

専門は金融システム、リスクマネジメント

山口隆夫（やまぐちたかお）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は中長期経営計画策定、事業戦略、リスクマネジメント