

<Press Clipping>

媒体名: 日経ビジネス
掲載面: P151「異論正論」
発行元: 日経BP社

掲載日: 2004年11月15日号
部数: 331,855部
形態: 週刊誌

ASG グループ (グラント・ソントン加盟事務所)
〒100-0014 東京都千代田区永田町 2-14-3
赤坂東急ビル 12F
Tel: 03-3595-0304 Fax: 03-3595-0395
e-mail: asgMC@gt-japan.com

異論正論

リスクマネジメント

米国の追随はやめよう
日本式の管理体制を作れ

米グラント・ソントンCEO兼エグゼクティブパートナー
エドワード・ナスバーム

日本でも米国でも、企業の不祥事が続いています。企業がこうした不祥事を組織的に防ごうとすることが、リスク管理です。こうした手法が普及しているのは米国ですが、どんなに業をこらしても完璧な方法はありません。

日本企業が単純に米国式を真似ても、うまくいくとは限らない。というのは当たり前のことですが、日米の企業にはおのずと違いがあるからです。トップの裁量がとても大きく個人主義の米国と、チームで活動する日本。それぞれ役員会やCEO(最高経営責任者)の役割も異なりますから、リスク管理の手法も変わってきます。

社員のヤル気を阻害するな

エンロンなどのスキャンダルが続いた米国では、それ以降リスク管理が大きく変わってきました。5年ほど前であれば、リスク管理とはどのように不祥事を防いでいくかを主に社内向けに考えていました。今では、これが社外に向けてリスク管理が求められるようになりました。企業の活動や取引が公正であることを担保するためです。

この2年ほどの間に、特にCEOの役割の重要性が増しており、内部のコン

トロールに関与していくことが求められるようになってきました。管理されるべきリスクも、製造工程の途中で異物が混入するとか、出荷した製品がきちんと届けられるか、などというように幅が広がっています。

米国ではCEO同士が食事をする、「リスク管理にかかる時間とその生産性」についての愚痴もつばらの話題となるようになりました。米国では、リスク管理に費やす時間が、以前の2倍になったからです。

しかし、日本ではまだリスク管理にそこまで時間をかけなくても済んでいます。日本企業で、それを生かした体制を作るのなら、まず社内がどのように統治されているかを見極める。業務の流れを追いかけて、一つひとつの手続きや書類がどのように内部でチェックを受けているかを確認する。そして社内にチェック機能を設けて、そこに効率よく業務が流れるようにすれば、基本的な管理体制が整います。

実は、社内でリスク管理のための手続きを増やしすぎれば、今度は社員のヤル気が失われます。リスク管理とモラルアップのバランスには注意してください。この2つは企業を支える両輪なのだから。

ただ、日本企業に勧めたいのは、社外取締役の活用です。企業が強り善がりの判断による問題を起こすといった事態を未然に防げるでしょう。

規模の小さい家族経営の会社などでは、「あまり関係ない」と考えるかもしれませんが、それは誤りです。企



エドワード・ナスバーム(Edward Nusbaum)氏
1955年4月22日生まれ、49歳。米オハイオ州立大学などを卒業。78年に世界第6位の米会計事務所グラント・ソントンに入社し、2001年より現職。米財務会計基準審議会、米公認会計士協会などの委員を歴任している企業経営におけるリスクマネジメントの専門家。

業文化が均一であるほど、逆に社外取締役を活用して、最低でも3カ月に1回程度は取締役会を開いて、外からの冷静な意見を仰いだ方がいいからです。専門家を社外取締役として招いているのなら、なおさらです。

社外取締役は半数以上に

社外取締役の数について、何人いなければならないという定められた数はありません。会社によって状況は異なるでしょうが、一般的に大企業では取締役の半数以上は社外の人材を活用することが望ましい。

もう1つ必要なのは透明性です。売り上げといっても、どんなものが含まれているのか、利益はどうなのか。企業活動が複雑になるにつれ、外部への説明責任が増すからです。投資家や株主の利益という観点から会社を見つめ、役員会や経営者がリスクをいかにコントロールしていくのか、を考えなければなりません。

ご意見は編集部まで

掲載しましたエドワード・ナスバーム氏の「異論正論」に関して、ご意見を編集部にお寄せください。ご意見の投稿方法は156ページの「レターズ」編集部から欄を参照ください。