

# KCM (ナレッジ・チェーン・マネジメント)・ e-KCM による ERM の構築

上 原 衛

## 1. はじめに

金融商品取引法が2006年6月に成立し、その中に規定されている日本版SOX法(以下、J-SOXという)関連規定によって、企業に内部統制が義務付けられ、内部統制についての取締役や監査人の責任が法律上明示された。この法律は、2008年4月以降に始まる事業年度から適用され、この法律により義務付けられる、経営者による「財務報告に係る内部統制の評価と報告」と監査人(会計士)による「財務報告に係る内部統制監査報告」の対応は、経営者にとって喫緊の課題となっている。

しかし、時を同じくして会社法の改正があり、また、経済産業省から「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組についてー構築及び開示のための指針ー」が公表され、それらの中にも「内部統制」の構築が求められている。本稿ではこれら一連の動きの基本概念である「内部統制」に注目し、現在多くの日本企業が苦慮しているJ-SOXの内部統制対応について考察する。そして実はこれら一連の改革における「内部統制」の理念は共通していることを明らかにする。そのうえで、従来、断片的かつ個別に行われていたGRC(ガバナンス(governance)、リスクマネジメント(risk management)、コンプライアンス(compliance))対応ではなく、企業のビジネス戦略と整合したレベルかつ企業全体にわたる統合的な概念であるERMの構築が必要であることを再認識し、そのために、個別・断片的かつ分散した社内のGRCの知識を共有し組織学習を行うことによって効率的活動や創造的・革新的活動に進展させていくためのナレッジ・チェーン・マネジメント(Knowledge Chain Management; 以下KCMという)[1]、さらにe-KCM[2][3]の概念の導入を提示する。

## 2. 内部統制強化の要請

近年、日本のみならず世界中のビジネス社会において、新しい機会が生れる一方で、新たな潜在的リスクも増加している。そして、そのリスクが顕在化する事例が多く報告されている。特に、企業や公的機関の不正や不祥事は後を絶たず、また、顕在化したリスクへの対応を間違えたがゆえに、さらなる膨大な対価を支払い、企業の株主価値を減少させ、企業の評判を傷つけ、ついには企業の崩壊につながった数多くの事例を目撃してきた。このような状況において、

今、改めて企業の内部統制強化が求められている。

日本の対応としては、日本版 SOX 法 (J-SOX) といわれる「金融商品取引法」が 2006 年 6 月に成立し、経営者による内部統制評価と報告 (内部統制報告書) と監査人による内部統制監査 (内部統制監査報告書) が上場企業に求められることとなった。また、2005 年 8 月に改正された新「会社法」では、その 362 条 5 項で大会社 (資本金 5 億円または負債 200 億円以上) の「取締役による内部統制整備義務」が課せられた。さらに、経済産業省は、金融庁や法務省が行ったような法制化ではないが、「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について—構築及び開示のための指針—」を公開草案として 2005 年 8 月に公表 (以下、「経済産業省中間報告」) している。このように、金融庁・法務省・経済産業省が時を同じくして、日本企業に対して内部統制の体制整備を求め、このことを内外に示したことは、規制緩和、経営の健全性確保、グローバル化という厳しい競争環境におかれた日本企業への対応を意図したものと認識する。

### 3. 会社法・経済産業省中間報告・J-SOX における「内部統制」とは

会社法が求める「内部統制システム」については、2006 年 2 月 7 日に発表された法務省令においてこの体制の細目が公表された。若杉[4]は、「この法務省令は、業務の適正を確保するための具体策として、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」と「使用人の職務の遂行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」とを指示したものと理解されている。「損失の危険の管理」とはいわゆるリスクマネジメントであり、また「法令および定款に適合すること」とはコンプライアンスであるから、会社法はまさに内部統制をリスクマネジメントとコンプライアンス確保と定義したことになる」と述べている。したがって、ここでの内部統制の要請内容は、まさに COSO (トレッドウェイ委員会: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) の内部統制に近い概念であると考えられる。

また、経済産業省中間報告における内部統制も COSO の内部統制のフレームワークとこれを深化させた ERM (Enterprise Risk Management) のフレームワークに基づいている。

金融庁が制定した J-SOX (金融商品取引法) における内部統制も基本的には COSO の内部統制のフレームワークに基づいているが、日本における内部統制の要請から、COSO の 3 つの目的と 5 つの要素に日本独自の追加を行い、いわゆる日本版 COSO を作成した。ここでは内部統制を、4 つの目的 (「資産の保全」を追加) と 6 つの要素 (「IT への対応」を追加) で定義している。また、この法律が定めている経営者による内部統制評価と報告 (内部統制報告書) と監査人による内部統制監査 (内部統制監査報告書) については、「財務報告に係る有効な内部統制」の評価と報告、監査が求められている点に特徴がある。

いずれにせよ、会社法・経済産業省中間報告・J-SOX における「内部統制」は、COSO の内部統制のフレームワークに近い概念であり、その理念は共通している。

#### 4. J-SOXの特徴と対応方向の問題点

J-SOXは、上場企業とその子会社・関連会社に2008年4月以降に始まる事業年度から適用されるため、現在、各企業においてその体制整備が急がれている。その過程でJ-SOXが持つ特徴とそれに伴う各企業の対応方向の問題点が明らかになってきた。いくつかの問題点があるが、ここでは以下の3点に注目した。

##### (1) 間接監査方式の導入と内部統制対応コスト抑制の期待

米国SOX法では財務報告に係る内部統制整備を上場企業に義務付け、その内容を経営者に有価証券報告書で報告・評価させ、さらに公認会計士がこの財務報告に係る内部統制の評価・報告の監査を行った結果を有価証券報告書上で報告させる(404条)、ダイレクトレポートティングを採用している。しかし、J-SOXでは会計監査を行う監査人が直接被監査企業の内部統制監査を行わず、経営者が監査人へ提出する内部統制の評価と報告を監査する「間接監査方式」を採っている。米国のSOX法導入では、監査コストが増大し企業の負担になっており、その原因のひとつがダイレクトレポートティングであったため、日本ではダイレクトレポートティングが不採用になったといわれている。しかし、「間接監査方式」では、経営者は監査法人側が納める文書化の実施や内部統制に係る対象範囲の妥当性を明確に説明する必要があり、場合によっては、対象範囲の拡大や追加的な文書化の作業が発生し、当初の期待に反して会計監査人が直接監査を行う場合よりも内部統制コストの増大につながるものが危惧されている。

##### (2) 「財務報告に係る有効な内部統制」への偏重

J-SOXにおいても、米国SOX法と同様に「財務報告に係る有効な内部統制」の構築に向けた原則を適用しており、内部統制監査についても「財務報告に係る有効な内部統制」に重点が置かれている。しかし、実際にはコンプライアンス、業務の有効性と効率性、資産の保全への内部統制が構築されていなければ、財務諸表に影響が及ぶため、財務報告の信頼性に係る内部統制のみの内部統制監査では対応できないことは明らかである。「財務報告に係る有効な内部統制」に偏らない、法の精神に合致した内部統制の構築が望まれる。

また、「財務報告に係る有効な内部統制」の整備に企業と監査人双方のパワーと関心が注がれているため、企業の対応として最も重要である「統制環境」の整備がおろそかになりがちであるという声も聞く。特に、企業が文書化手法の負荷軽減について検討したり、いかにして監査人から適正意見をもらうかということに目が行き、内部統制の最も重要である本質を見逃しているのではないかと懸念されている。

##### (3) 監査人による「財務諸表監査」と「内部統制監査」

財務諸表の監査については、専門的な能力や実務経験、独立性、公正、注意義務を持っている監査人（公認会計士）が担っている。しかし、公認会計士は内部統制に関する専門的能力や

実務経験は必ずしも多いとは思えない。内部統制が財務諸表監査実施を支える基礎であるとしても、内部統制監査の実施を財務諸表監査と同様に監査人に求めるのは監査人に対して過度な負担となろう。この弊害のひとつとして、業務のフローチャートについて、監査人が理解できるものを作成するように求める監査法人があるとのことである。金融庁が2007年10月に公表した「内部統制報告制度に関するQ&A」においても、フローチャートを二重作成する必要は必ずしもなく、また、フローチャート等も会社の独自の記録等により内部統制の評価が行うことができるのであればそれで足りている。内部統制の目的のひとつには、業務の有効性と効率性が謳われていることに鑑み、監査人の賢明なる対応を望みたい。

## 5. ERM 体制構築の必要性[5]

ERM 体制構築の必要性については、論を待たないが、著者の先行研究[5]に基づき以下に概説する。

### 5.1 内部統制を深化させた ERM の必要性

近年、日本のみならず世界中のビジネス社会において、新しい機会が生れる一方で、新たな潜在的リスクも増加している。そして、そのリスクが顕在化する事例が多く報告されている。特に、企業や公的機関の不正や不祥事は後を絶たず、また、顕在化したリスクへの対応を間違えたがゆえに、更なる膨大な対価を支払い、企業の株主価値を減少させ、企業の評判を傷つけ、さらには企業の崩壊につながった数多くの事例を目撃してきた。今日の企業は、従来型の断片的かつ事後処理型の受身のリスク・マネジメントから脱し、また、さらに一步進めてビジネス戦略と整合的なレベルで、企業全体にわたる統合的かつ継続的に実施する新しいリスク・マネジメントの採用が求められている。すなわち、リスクが統合され、戦略的かつ、組織横断的に実施するリスク・マネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）[6]への移行が必要となっている。その意味で、著者はERMを「戦略的総合リスク・マネジメント」と呼んでいる。

1992年に、トレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission：COSO）は「内部統制の統合的枠組み」（Internal Control-Integrated Framework）を発表したが、これは、伝統的な会計コントロールモデルから離れて広範な枠組みを提示している[6]。しかし、COSOのこの内部統制の枠組みに基づいて作られた、米国のサーベンス・オックスレー法（SOX法）が2002年に施行され、また、日本でも日本版SOX法（J-SOX）ともいわれる「金融商品取引法」が2006年6月に成立したが、これらの法律は「財務報告の信頼性」確保に重点が置かれており、結果として、依然として会計監査中心の考え方が強く残っている。確かに、昨今の企業の会計不祥事が頻発している状況を考えると、会計・財務の観点からのリスク管理が重要であることは否定できないが、この部分だけが企業にとってのリスクではない。自然災害・テロ・戦争、コンプライアンス違反、そしてコンピュータ・

ウイルスなどによるセキュリティ侵害、個人情報の漏洩など、リスクの種類も範囲も広範である。従って、これら全てのリスクを管理するためにはJ-SOXの立法精神をくみ取り全社的な内部統制体制を構築するとともに、内部統制をさらに深化させたERMを構築することにより、企業価値に対する信頼性が高まるのである。ERMは、まさに企業価値を最大化させる長期的戦略作成のための体制作りと言える。

## 5.2 ERMによる企業価値の向上

ここでは、企業価値の向上についてCSR（企業の社会的責任）の観点から考えてみる。

近年、企業の価値を考えるにあたって、CSRが重視されている。企業を取り巻くステークホルダーは企業の信頼性・透明性・環境対策も視野に入れたCSRを重視して企業経営のあり方を求めている。また、投資家は企業に投資する際に、企業の収益力や配当という経済合理性のみではなく、CSRに対する企業の取り組み姿勢にも注目している。

CSRの観点から企業価値を考える場合、米国の代表的なSRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）調査会社であるイノベスト社の考え方が引用されることが多い[7][8]。イノベスト社は図1に示すように、企業の財務諸表から明らかにできる市場価値を「財務資本（有形資産）」と考え、企業の純資産額と時価総額の乖離部分を「非財務資本（無形資産）」としている。そして、80年代半ばにおいては、企業の市場価値の75%は財務資本で把握できるという考え方が一般的であったが、90年代になると財務諸表から明らかにできる市場価値は15%にすぎず、純資産と時価総額の乖離が顕著となり、企業の無形資産（非財務資本）の割合が85%に達するという見方が出てきたと指摘している[7][8]。

図1の非財務資本（無形資産）は①ステイクホルダーとのかかわり、②持続可能なガバナンス、③人的資本、④環境評価（図ではイノベスト社の格付けモデルEcoValue' 21<sup>®</sup>と記載され

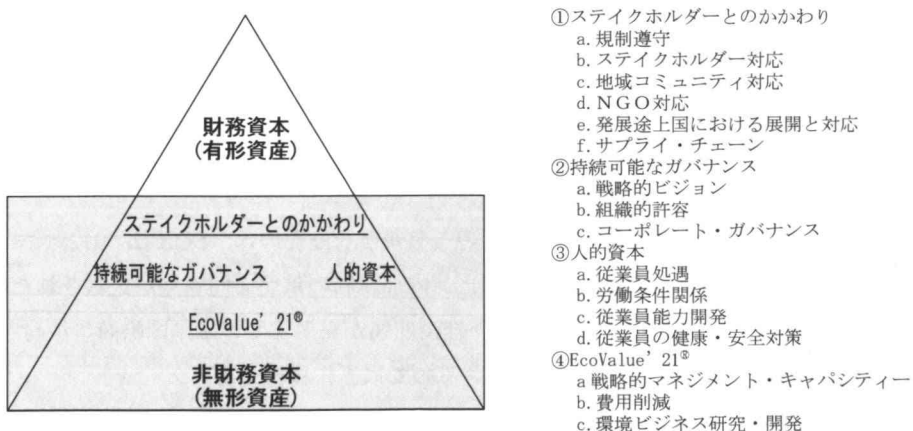


図1 イノベスト社による企業評価

（出所：谷本寛治編著「SRI 社会的責任投資入門」[7]を著者が一部修正）

ている)の四つの項目で構成されている。それぞれの項目の構成要素は図1の通りである。

このように、非財務資本(無形資産)の充実、すなわちCSRへの取り組みは、企業の競争優位につながり、財務資本の貢献を通じて企業の持続的成長に寄与することによる収益源となり、企業価値を向上させると考えられている[8]。

SOX法やJ-SOXは、主に図1の財務資本の部分を対象としている。すなわち、主に「財務報告の信頼性」を担保する制度である。「財務報告の信頼性」のみに対応するだけでは、氷山の一角だけの対応であり、水面より下に隠れた氷山の部分である「非財務資本」への対応も同時に行うことが重要である。したがって、企業の財務・非財務の価値に影響を与えるおそれのあるあらゆる潜在的リスクを認識し、自社のリスク許容範囲に抑える必要があるため、その手段としてERMが注目されている。経営者はEarning Volatilityを下げ、企業のSustainability(持続的可能性)を支えていかなければならない。すなわち、ビジネス上のリスク、財務上のリスク、業務上のリスクを統合的に管理し、想定外のSurpriseが発生しないように、企業の内外にあるあらゆるリスクを一元的に管理できる体制を整え、これらのリスクに対処するリスク・マネジメント戦略を策定することで収益性を高め、想定外のリスクが顕在化することによる企業価値の毀損を回避する必要がある。COSOの内部統制フレームワークは伝統的な会計コントロールモデルから離れた広範な枠組みを提示しているが、さらに図1の非財務資本まで捉え、内部統制を深化させたERMへの移行の必要性が生じてきた。

しかし、真にERMを実効的なものとし成功に導くのは容易ではないことを世界中の企業は認識している。バートン他[6]が指摘している通り、ERMの導入で最も困難かつその成否の鍵を握るポイントは、日常の業務プロセスの中にいかに深く浸透させ、組織の内部環境(Internal Environment)に溶け込ませるかという点にある。リスク・マネジメントを経営や業務から分離した手間のかかる単なる管理プロセスと認識するのではなく、組織全体が目指すビジネス戦略と整合的なレベルでリスクを経営するというリスク哲学を醸成する必要がある。しかし、リスク・マネジメントを実効的に機能させるために必要なリスクの自覚と感覚を組織に浸透させるという目的に対して、世界中の企業が様々な努力を行っているが、苦戦を強いられているのが実態である。

### 5.3 ERM体制の構築・定着・浸透の難しさ

日本の金融商品取引法の内部統制監査制度のモデルとなったのは、SOX法404条であるが、米国では導入企業にとってその費用負担に加え、内部統制の重要な問題点が公表された場合きわめて大きな影響が生ずるため、一種の社会・経済問題が発生している。国際商事法務 Vol. 34, No. 7 (2006) [9]に、その事例が紹介されているので以下に抜粋する。

- (1) 米国公認会計士協会(AICPA)の2005年9月のニュースでは、当時時点で899社がSOX法404条内部統制監査において重大な問題(material weakness)があると公表され、当該企業の60%以上の企業のCFOが公表後3ヶ月以内に辞任または解任された。また、これ

ら公表企業の株価は、公表後60日後でも公表7日前の株価と比べて平均1%から6%下落したままであるという事実が報道された。

- (2) Financial Executives International (FEI) による FEI 会員上場企業 217 社の 2005 年 3 月アンケート回答によれば、当該上場企業(売上平均 50 億ドル)で SOX 法 404 条対応関連費用は、1 社当たり平均 4.36 百万ドル(約 5 億円)であった。内訳は、社内費用(残業代・新規従業員雇用) 1.34 百万ドル、外部コンサルタント費用 1.72 百万ドル、監査法人監査費用 1.30 百万ドルであり、当初予想金額の 2 倍を上回ったと報告されている。
- (3) 小規模公開企業諮問委員会から 2006 年 4 月に SEC 宛へ提出された報告書には、内部統制監査において重大な問題が認定された場合、内部統制監査費用は 50%から 200%追加的に必要となり、大幅に増加することが報告されている。

しかし、2007 年になると以下のような報告がなされており、SOX 対応の 2 年目以降の遵守コストに関しての増減については、調査によって異なっている。ただし、2つのレポートに共通している部分は、企業側に効率改善、ビジネスプロセスの簡素化が見られることであり、この意味から、内部統制の目的のひとつである「業務の有効性と効率性」が図られているということが分かる。また、2つ目に記載した AMR Research 社のレポートによれば、リスクマネジメントは単なる概念から実践段階に移行しており、対策予算も年々増加しているという報告は興味深い。

- (1) FEI レポート(2007 年 5 月 16 日)によれば、SOX404 条適用 3 年目の遵守コストは、1 年目・2 年目と比較して低下している。2006 年の早期適用企業の遵守コストは 2.9 百万ドルで、2005 年と比較すると 23%減少している(1 年目と比較すると 35%減少)。監査報酬は殆ど変わっていないが、企業側の効率改善(increased efficiencies)、学習カーブ(positive learning curve)、情報システム化(technical system and software)が大きく寄与している。
- (2) AMR Research 社のレポート(2007 年 2 月 22 日)では、SOX 法関連コストは 2005 年に 60 億ドルとなり、それ以降横ばいで 2007 年度も 60 億ドルと報告されている。2007 年度の GRC(ガバナンス(governance)、リスクマネジメント(risk management)、コンプライアンス(compliance))関連コスト全体は 300 億ドルと予想されている。SOX 法関連コストは 2008 年度にはさらに増加すると予想され、以前は SOX 法関連コストは徐々に減少すると思われていたが、実際には逆の方向である。SOX 法遵守は難しい問題でありコストがかかるが、直近の調査では 42%の会社が GRC 実務の主たる便益としてビジネスプロセスの簡素化(streamlining business processes)をあげている。また、リスクマネジメントの領域が関心を集め、資金が投入されてきている。リスクマネジメントは単なる概念から実践段階に移行し、2007 年には 19 億ドル、2008 年には 5.4%増加し 20 億ドルがリスクマネジメントに投入される見込みである。2007 年と 2008 年の GRC 予算の増大は、GRC が単に一過性のプロジェクトではなく、企業がいかに事業活動をマネージし、監視し、コントロールするかが、根本的に変化していることを示している。

SEC や米国公開企業会計監視委員会 (PCAOB) は、当初から内部監査の費用や負担をいかに効率的に減らすことが可能かについて議論を重ね、とくに SEC はホームページ上に民間団体から寄せられている要望書や統計資料を公開しており、内部統制監査をより効果的に行えるような配慮を続けている。

このように、米国では実際に内部統制監査対応の作業を行ってみて、対象企業に多大な費用負担が生じるばかりではなく、2年目以降もその費用負担が減少しそうでないという事実困惑している。また、多量の文書化の要請が行われているが、重要な文書を効果的に識別し、事務量を減らし業務の効率化を望む企業が多く、IT 関連の会社はコンサルタント業務に多忙のようであるが、IT コンサルタント担当者が COSO の内部統制フレームワークの理解が十分でない上に、企業の業務プロセスを熟知しているわけではないために、高い評価を受けている事例は少ないようである。

そもそも内部統制の目的は、財務報告の信頼性を担保するだけでなく、業務の有効性および効率性、事業活動に関わる法令等の遵守を担保することにある。さらに、内部統制は経営者自らが自社の業務内容に応じて各社各様に創意工夫を行い対応する必要がある。特に、自社の重要なノウハウに関する部分については自社内での対応が必要となろう。この意味から、J-SOX で求められている内部統制、すなわち財務報告の信頼性を担保する目的を重視するシステムを構築すればよいというわけではない。法律のみに合わせた対応は本末転倒であり、ERM が目指す、企業にとって本来の目的（「財務報告書のみならず全ての報告書の信頼性」「業務の有効性と効率性」「事業活動に関わる法令等の遵守」「事業体の戦略」）に対応していれば、J-SOX への対応は可能である（実際に ERM を導入済みの企業によれば、監査人が理解できるように会計科目を各種文書に追記したという、前述のような二重作業の問題は起こったものの、J-SOX 対応は比較的容易であったとのことである）。

また、同法に「IT への対応」が盛り込まれているが、これについても法律で定められているから IT への対応を行う、IT 対応を行えば金融商品取引法への対応体制が構築できるといった、IT 対応を目的とする誤った対応が行われているようである。IT を導入すれば業務の効率化や業務革新に繋がると考え、IT の過剰投資を行った過去の失敗を繰り返しつつある。確かに、今日の業務プロセスは IT の活用を抜きにしては成り立たない。内部統制や ERM についても同様である。しかし、IT はツールであって目的ではないことを再確認すべきである。著者は、この点について先行研究[5]において、ERM における IT・IS に対する「暗黙信仰性」として注意を喚起している。



## 6. 知識の連鎖と共有によるERMの構築

### 6.1 内部統制の継続に伴う効率改善，学習，情報システム化による効果

内部統制の対応としては、J-SOX 対応と全社的な経営改善を視野に入れたERM対応が考えられる。しかし、J-SOXの内部統制構築と、企業の戦略と整合性のある企業全体のリスクを総合的に管理するERM構築とを別々に考えず、両社を統合した概念で捉えるべきであろう。日本の企業は、これまでも断片的・部分的かつ分散したGRC（ガバナンス（governance）、リスクマネジメント（risk management）、コンプライアンス（compliance））は行なってきた。これらの個別のGRCについて、それぞれの担当部署が独自に行ってきたケースが多く、被監査部署である現場は同様の監査を何度も受けることとなり、負担が増大し、業務の効率性からはかけ離れた手間のかかる単なる管理プロセスとの認識に拍車をかけてきた。

しかし、5.3で述べた通り米国の例では、SOX対応によって、企業側に効率改善、学習カーブ、情報システム化が進み、ビジネスプロセスの簡素化が見られるという光明が見えだし、この意味から、内部統制の目的である「業務の有効性と効率性」が実現し始めていることが伺える。効率改善、学習カーブ、情報システム化の進展により、組織の中に存在する個別・断片的なりリスクマネジメントの知識を、組織の中（ERMにおいては連結対象子会社や関連会社、場合によっては業務委託先を含んだ企業群の中）で共有化することによって、GRC実施業務の重複部分を大きく削減できるということであろう。

近年、企業におけるパートナーリングやコラボレーションへの関心の高まりを背景に、組織における「情報共有」の重要性がクローズアップされている。その一方で、情報共有のみでは不十分であり、これに「知識共有」が加わってこそ意味があるという指摘がなされており、このような、「知識」に対する注目は、ナレッジ・マネジメント（知識の連鎖：Knowledge Management；以下KMという）が契機になっているといわれている[10]。

組織の中において断片的かつ分散して保有されているGRCの知識を、組織が共有し学習することによって、業務の効率化や創造的・革新的活動へと進展させていくために、KCMさらにはe-KCMの利用が考えられる。

以下に、KM並びにKMを企業間の知識共有に拡張したKCM（Knowledge Chain Management）、KCMの方法論の中核にe-Learningを位置づけたe-KCMについて概説する。

### 6.2 KMからKCM・e-KCMへ[1][2][3]

KMの概念の拡張について、林ら[1]は対象領域と知識活用レベルの2つの側面から研究を展開している。そのひとつが、ICTの急速な展開により、企業間の知識共有が容易になったという側面であり、もうひとつは、経営環境が大きく変化し、企業間競争が、企業対企業から企業群対企業群、あるいはサプライチェーン対サプライチェーンへと拡大しつつあるという側面

である。このような流れの中で、企業間 KM の知識活用レベルは、スタティックな既存知識の活用レベルから、知識をベースにイノベーションや創発を起させるダイナミックな活用へと進化しつつある。最近、注目を集めているコラボレーティブ・コマース (Collaborative Commerce) を実現するためには、企業間の知識共有システムが不可欠である。そこで、互いに協力関係にある企業群の企業間で知識を共有する KCM のマネジメント・コンセプトが必要となるのである。KCM は、他の企業群に対する、自社の属する企業群の競争優位を実現するために、企業間の知識共有とコラボレーションを実現させ、バリューチェーンの構築を目指すものである。

以上のような KM と KCM の動向をふまえて、林ら[2][3]は e-KCM のマネジメント・コンセプトを提示している。e-KCM は、これまで KM において個別企業ごとに行われてきた「知識共有」を、企業横断的な、あるいはサプライチェーン全体での知識共有へと拡張するという KCM の方法論の中核に e-Learning を位置づけるものである。ここで、e-Learning を e-KCM の中核に位置付けるのは、KM から KCM への知識共有の拡張過程で、ICT の有効活用とメンバーの能動的学習が重要な役割を果たすためである。すなわち、e-Learning の方法論を KCM に活かすことにより、KCM における知識共有と e-Learning における知識共有を統合するのである。林ら[3]はこれを「二重の知識共有」と呼んでいる。e-KCM では、この二重の知識共有により、メンバーの自動化と環境へのアジルな対応の両立を目指すのである。

このような KCM から e-KCM への流れには、以下の特徴がある。

- (1) KCM から e-KCM への流れは、バリューチェーンの源泉を人間の知的・創造的活動、とりわけメンバーの学習に求める。
- (2) 上記の知的・創造的活動や学習によって生み出される価値の高い情報・知識をネットワーク上で共有する。
- (3) メンバーの学習によるエンパワーメントや自動化、すなわちバリューチェーンの深化に主眼が置かれる。
- (4) ICT 活用の主たる目的が、人間の知的・創造的活動や学習の「支援」[11]にある。

### 6.3 断片的かつ分散した GRC 知識の KCM・e-KCM による共有と学習

5.3 で述べた米国の例のように、SOX 法対応に伴う学習・情報システム化による効率改善とビジネスプロセスの簡素化の実現は、まさに、6.2 の(1)から(4)で述べた KCM から e-KCM への流れの特徴と符合する。個別・断片的に行ってきた GRC (ガバナンス (governance), リスクマネジメント (risk management), コンプライアンス (compliance)) の対応について、KCM・e-KCM を利用することによって ERM を構築することができるのである。特に、ERM の目的のひとつである業務の有効性と効率性が達成できる。

我が国においては、これまで GRC をそれぞれの担当部署が断片的かつ個別に組織に対して指示を行い、またそれに伴って、被監査部署である現場はその都度同様の監査を何度も行うこ

ととなり、監査・被監査部署双方にとって多大な業務負担が生じていた。内部統制やERMの目的のひとつである「業務の有効性と効率性」に反する現象が生じているのが現状である。

日本の企業は、現在対応しているJ-SOXのみならず、これまで品質マネジメント対策(ISO9001)、環境マネジメント対策(ISO14001)、情報セキュリティマネジメント対策(ISO27001)、ITガバナンス(COBIT)など、種々のGRC対応をこなしてきた実績がある。これらの個別・断片的なGRC知識を、KCM・e-KCMを利用して組織横断的に知識と経験を共有し、能動的な組織学習を行い、全社で統一的な「統制環境」ないしは「内部環境」という基盤・土台の上に統合していけば、ERM体制が構築できるものとする。特に、ERMは子会社・関連会社のみならず場合によっては業務委託先の企業との知識共有が不可欠となるため、個別企業ごとに行われてきた「知識共有」を、企業横断的な企業群として知識共有へと拡張するというe-KCMの導入によるERMの構築が考えられる(図2)。e-KCMによる知識の共有と能動的な組織学習によって、ERMを組織とその日常の業務プロセスの中に深く浸透させることができ、組織の「内部環境」「統制環境」に深く溶け込み、定着させることができる。

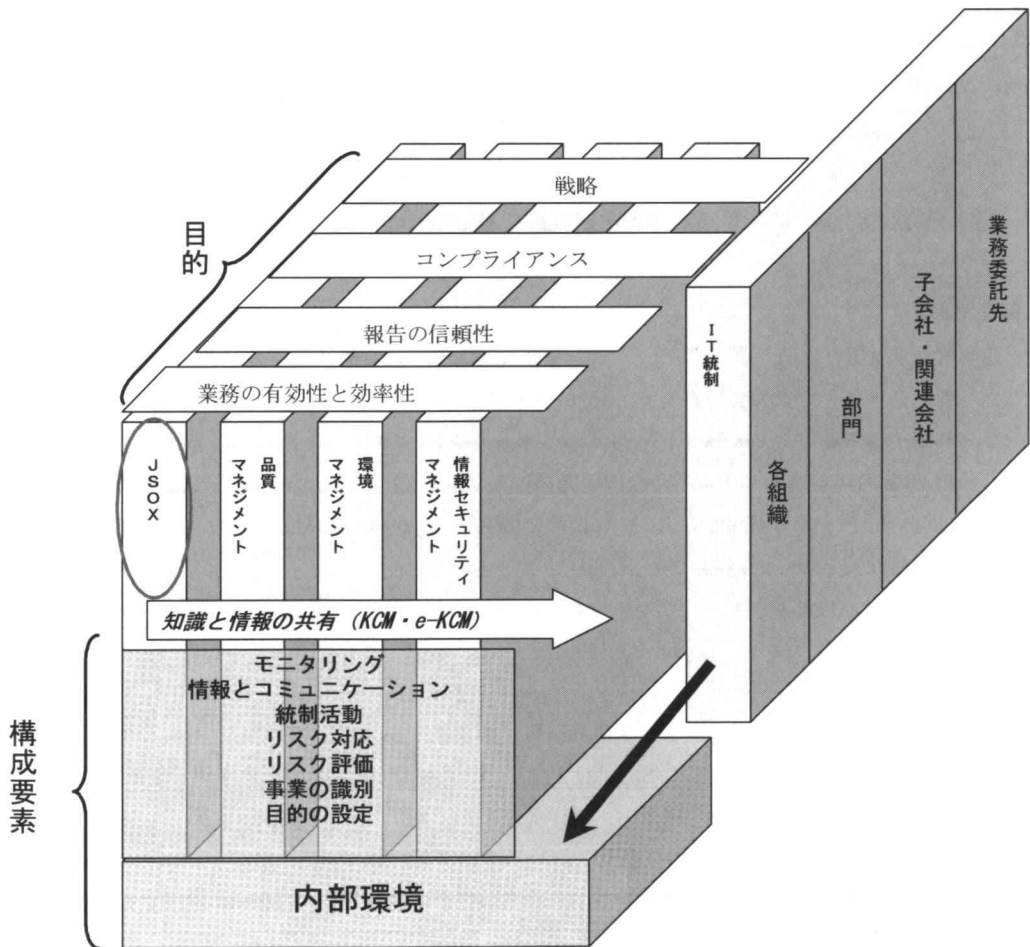


図2 KCM・e-KCMによるGRC知識共有によるERM構築の概念図

しかし、あくまでも、個別・断片的かつ分散した GRC 知識を統合し定着させる土台は、「統制環境」ないしは「内部環境」であり、これ無くしては全社的で統合された ERM は構築できないことを再度強調しておきたい。

## 7. おわりに

本稿では、時を同じくして金融庁・法務省・経済産業省が日本企業に強化を要請している「内部統制」に注目し、それらが要請している「内部統制」について考察した。その結果、実はこれら一連の改革における「内部統制」の理念は COSO の内部統制の枠組の概念が根底にあり、共通していることを明らかにした。そのうえで、現在、個別・断片的かつ分散している GRC (ガバナンス (governance), リスクマネジメント (risk management), コンプライアンス (compliance)) 体制から、企業のビジネス戦略と整合したレベルでかつ企業全体にわたる統合的な概念である ERM の構築へ移行する必要があることを再認識した。そして、断片的かつ分散した社内の GRC の知識を共有し能動的な組織学習を行うことにより ERM を構築し、さらに ERM の目的のひとつである効率的活動や創造的・革新的活動へと進展させていくための KCM・e-KCM の概念の導入について提示した。

ERM の構築に対して世界的に関心が高まっているが、本研究がその一助となれば幸いである。

(本研究は、2007 年度愛知淑徳大学研究助成費研究の一環として行われたものである)

## 参考文献

- [1] 林誠, 原田要之助, 山田啓一: “ホロン型経営システムの可能性と課題”, 経営情報学会 1995 年春季全国研究発表大会発表要旨, pp. 81-85 (1995)
- [2] 林誠, 山下洋史, 金子勝一: “e-ナレッジチェーン・マネジメント (e-KCM) に関する研究”, 第 28 回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 83-86 (2002)
- [3] 林誠, 山下洋史: “Global e-KCM に関する研究”, 第 29 回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 163-166 (2002)
- [4] 若杉敬明: “内部統制とコーポレートガバナンス—会社法の意義—”, 大和総研 経営戦略研究, 2007 年夏季号 Vol. 13, pp. 88-90 (2007)
- [5] 上原衛: “ERM 体制を構築・維持するための IT への対応とセルフアセスメント”, 愛知淑徳大学論集 ビジネス学科・ビジネス研究科篇 第 3 号, pp. 1-15 (2007)
- [6] Thomas L. Barton, William G. Shenkir, Paul L. Walker 著, 刈谷武昭, 佐藤勉, 藤田正幸訳: 収益を作る戦略的リスクマネジメント, 東洋経済 (2003)
- [7] 谷本寛治編著: SRI 社会的責任投資入門, 日本経済新聞社 (2003)
- [8] 足達英一郎, 金井司: CSR 経営と SRI 企業の社会的責任とその評価軸, 金融財政事情研究会 (2004)
- [9] 内田芳樹: “Sarbanes Oxley Act 404 条 (内部統制監査) の米国での実施状況の検証”, 国際商

事法務, Vol. 34, No. 7, pp. 846-851 (2006)

[10] 鄭年皓, 折戸洋子, 山下洋史: “KCMにおける「公共財」としての情報と知識”, 第35回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 166-169 (2005)

[11] 山下洋史: 日本の組織における「支援」の役割, 支援基礎論研究編『支援学』, 東方出版 (2000)