

いま求められる リスク管理経営

K F i 代表取締役社長 木村 剛

PROFILE

木村 剛
きむら たけし



1985年、東京大学経済学部卒。同年日本銀行に入行した後、営業局、企画局、ニューヨーク事務所、国際局など主要部局を歴任。一貫して、金融機関監督関連業務を担当し、金融機関経営・マーケット構造の調査・分析、リスク管理・先端金融商品の統括、金融制度改革の企画・立案などに携わる。BIS規制に係る国際的な各種委員会にメンバーとして参画。

著書：『会計戦略』の発想法』（日本実業出版社）、『おカネの神様に学ぶ個人投資家のすすめ』（アスコム）、『竹中プランのすべて』（同）、『日本資本主義の哲学』（PHP研究所）、『粉飾答弁』（アスコム）、『キャピタル・フライト』（実業之日本社）、『新しい金融検査と内部監査』（経済法令研究会）、『投資戦略の発想法』（講談社）、『新しい金融検査の影響と対策』（TKC出版）、『スモール・エクセレント・バンク』（近代セールス社）、『リスクヘッジ経営』（徳間書店）、『通貨が墮落するとき』（講談社）、『野球と銀行』（東洋経済新報社）、『日本國の経済学』（アスコム）、『退場宣告』（光文社、共著）、『「日本」が破綻するとき』（実業之日本社、共著）など多数。

日本の企業はこれまで、経済成長ですべてが覆い隠されてきました。リスクヘッジ、コンプライアンス（法令順守）、内部監査、内部管理などについて関係しなくても、経営に支障はありませんでした。しかし、低成長下、それではもたなくなってきました。

内部監査、 管理の確立を

内部的に見ても、昔は社員の企業への忠誠心がありましたが、いまはそれもなくなり一枚岩ではなくなりました。頻繁に内部告発が行われ、低成長下、企業は社員全員に報いられなくなり、不祥事も増えています。このような情勢の下、企業のリスク管理、コンプライアンス、それらをトータルとしてまとめた内部管理、きちんと行うための監査体制の確立が本格的に求められる時期になってきたといえるでしょう。

そのようななか、政府も、経済産業省が今年5月、内部管理のためのガイドラインを作成しており、これは来年3月末にかけ、ディスクロージャー（情報開示）の指針として、検討されていく流れになっていく、と思います。

そこで、日本の企業、特に上場企業はこれ

まで以上に、リスクについての意識を高め、体制を整備する必要があります。

リスク管理は 経営者の責任

リスク管理というと、これまでは「為替が円高になったから損をした」とか、「原材料価格が上がったからどうしようもない」という話が多かったのですが、そうではなく、それは経営者が管理できる範囲内に入ってくる問題であり、ヘッジ戦略をどうするか、オペレーションをどうするかということの前提となるリスク管理の枠組み、リスクの評価をどう行っているかを説明できなければなりません。

コンプライアンスも同じです。どのように組織の中でルールを定着させ、それを守らせ、守らない場合は是正措置を罰則を含め、どう行っていくかを説明できなければならないのです。

いわば、リスク管理、コンプライアンスをきちんと行っているということをラインだけでなく、内部監査という部隊を経営者のパートナー、そして代理人として、しっかりと機能させるべき時代なのです。

実際、このような変化を分かっている上場企業も出てきています。三菱商事のように、監査担当者を短期間で40人の部隊から200人以上に増やした企業もあります。

リスク管理にしても、これまであまり手をつけていなかった方たちが相当な配慮をし始めています。例えば、電力会社だと燃料系の値段の変化をどうコントロールするかを考えると出てきました。

古くて新しい問題である為替でも「3カ月間ヘッジする」という従来の手法でよいのかということ、新たな管理手法の導入に手を

つけるところも出てきています。

グローバルでない 管理体制

根本的なことでいうと、日本の企業がこれほどグローバルに活躍しているにもかかわらず、管理がグローバルになっていません。連結決算の数字でも毎月、基礎となる数字が本社にファクスで送られてくる程度で、その数字の定義についてはしっかりしていないので、財務諸表の数字を信じていることができない会社も多いのです。そういう体制を変えることで、経済の変動、相場の変動、環境の激変に対応できる企業かどうかが決まってきます。

企業におけるリスクを管理できない人が経営者と名乗っていることがおこがましい時代になったといえるでしょう。

相場が業績に影響する時代では「相場は神が決めるもので私には関係ない」と言ってはられません。

「円高だから損をした」というのではなく「円高になるかもしれないからヘッジする」という考え方があるわけです。米国では10年くらい前からヘッジしないで損をした場合、経営者への訴訟が起こっています。日本でもリスクヘッジについての問題意識を変える時代が来ていると思います。

経営者に 厳しい時代に

昔は個人が悪いということで個人の責任で済まされていました。しかし、いまでは「体制が整っていなかったら、整えなかった経営者が悪い」というふうになっています。

これまでは経営者に優しすぎました。だが、これからは厳しい時代になっていくことでしょう。