

JSD CONFERENCE 2007  
Keynote speech

# 内部統制を超えて

May 19, 2006  
POSY Corp. 松本憲洋  
matsu@posy.co.jp  
<http://www.posy.co.jp>

内部統制の整備過程で業務プロセスが視覚化される。  
それにより業務向けのSDモデルを容易に構築でき、そのモデルによる仮想経営  
で仮説検証しながら、経営のさまざまな改善や革新を実現できる。



## 松本憲洋

現職:

POSY Corp. (有限会社 ポウジ) 取締役、  
ビジネス・モデリング・コンサルタント

専門:

システム・ダイナミクス、シミュレーション

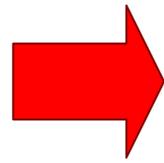
略歴:

1967年 大阪大学工学部卒業、工学博士、  
NKKで重工・造船の研究開発に従事、  
情報システムの開発に従事した後、  
1999年ポウジ社を設立、現在に至る。

# 講演の目的：講演論文の後半

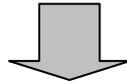


「内部統制とシステム・ダイナミクス」の狙い

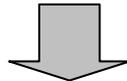


**「戦略的内部統制」の勧め  
(攻めの内部統制)**

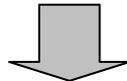
内部統制報告書の法制度



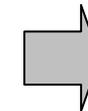
業務プロセス他の視覚化



業務プロセスのダイナミクス・モデルの構築



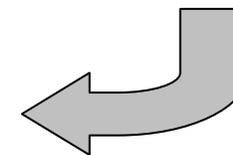
仮説検証型の仮想経営



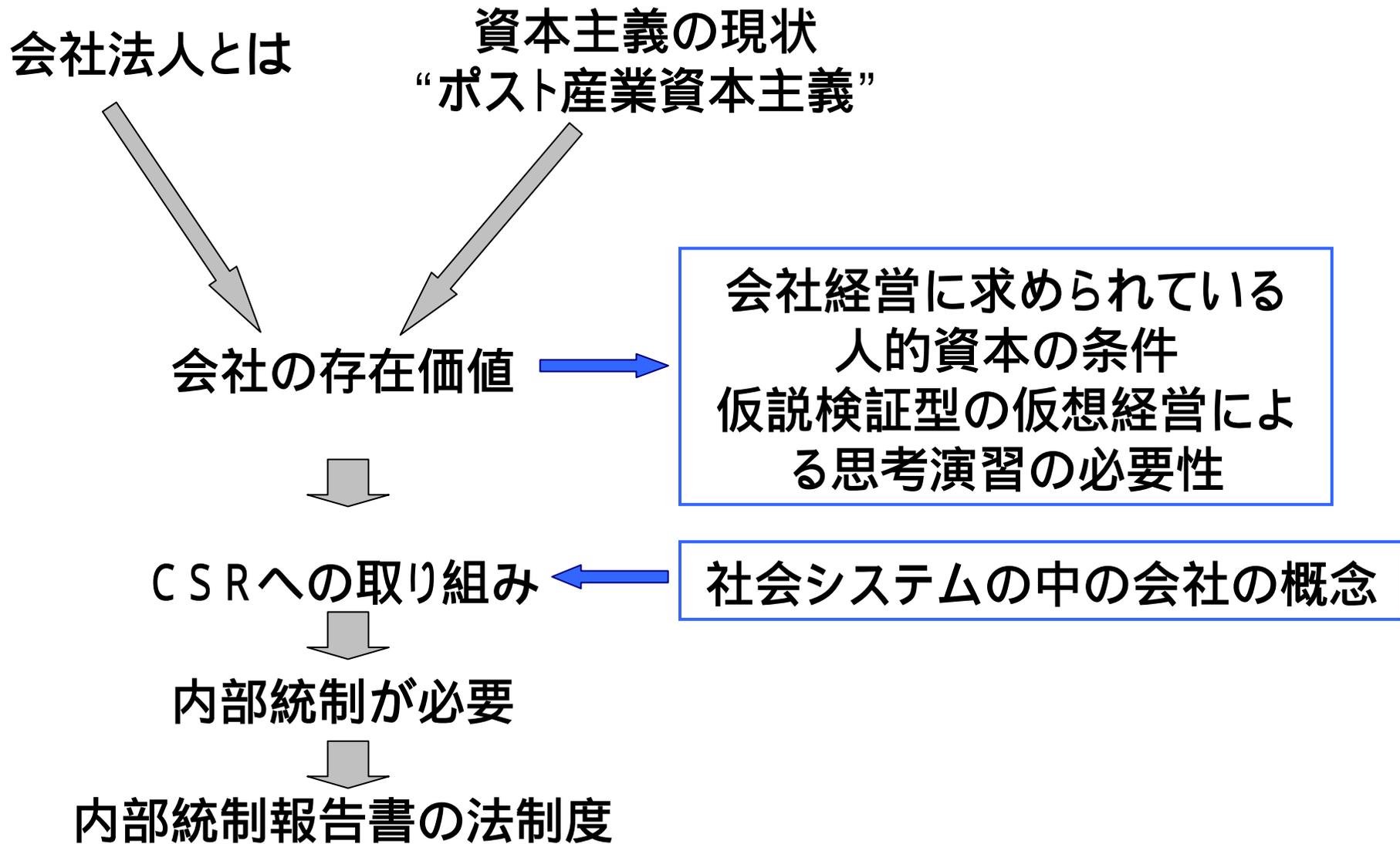
**思考演習**



**実経営への活用**



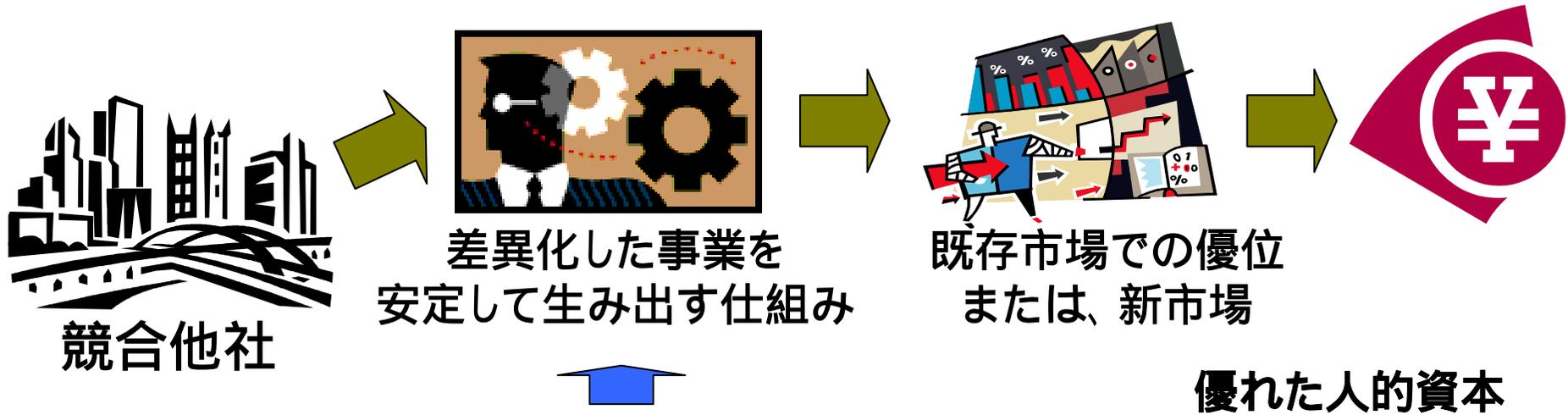
# 講演論文の前半の構成



# ポスト産業資本主義



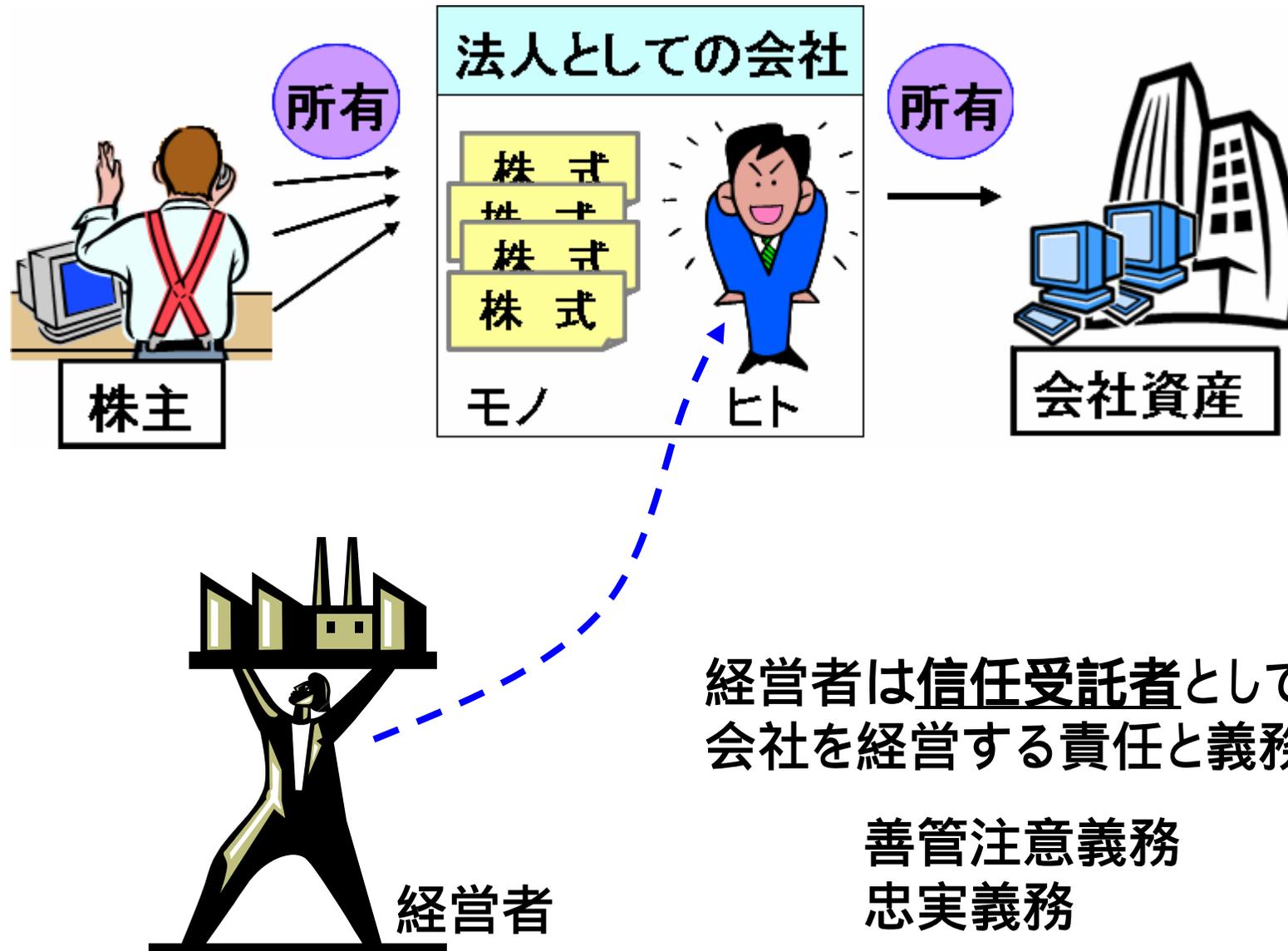
ポスト産業資本主義 ← 産業資本主義 ← 商業資本主義  
背景の構造変化 : IT革命 グローバル化 金融革命



差異化した事業の提案 + ビジネス・プロセスの最適設計

経営技術: モデル・ベースト経営  
仮想経営における仮説検証      仮想経営における思考演習  
SDビジネス・プロセス・モデル

# 会社法人



関係する社会システムの中で、  
会社の存在意義である社会的価値を、  
持続的に発揮し高めること

会社の責任が評価される視点とは？

「経済」 >> 「環境」 , 「社会」

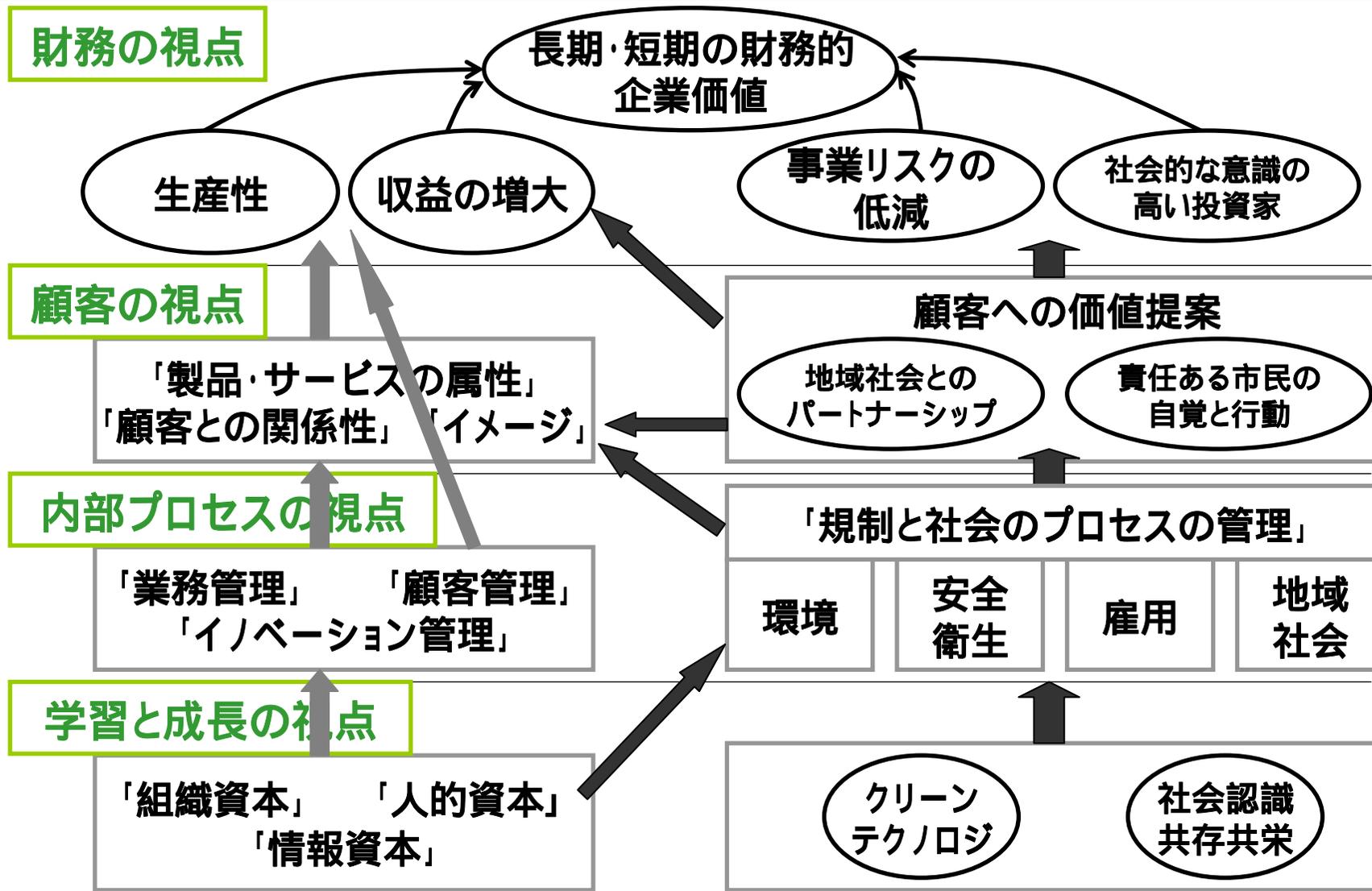
会社の責任とは？

経済的責任  
社会的責任(フィランソロピー的責任)  
倫理的責任  
法的責任

# 社会の中の会社の存在意義



# BSCと組み合わせたCSRへの取り組み



狭義で業務に直結した戦略目標(短期)      社会との関係から追加した戦略目標(長期)

# 経営における内部統制



経営者が会社の信任受託者として、  
会社の存在意義である社会的価値を、  
持続的に発揮し高めるための経営を行っている

**内部統制が正常**



内部統制の目標を達成している

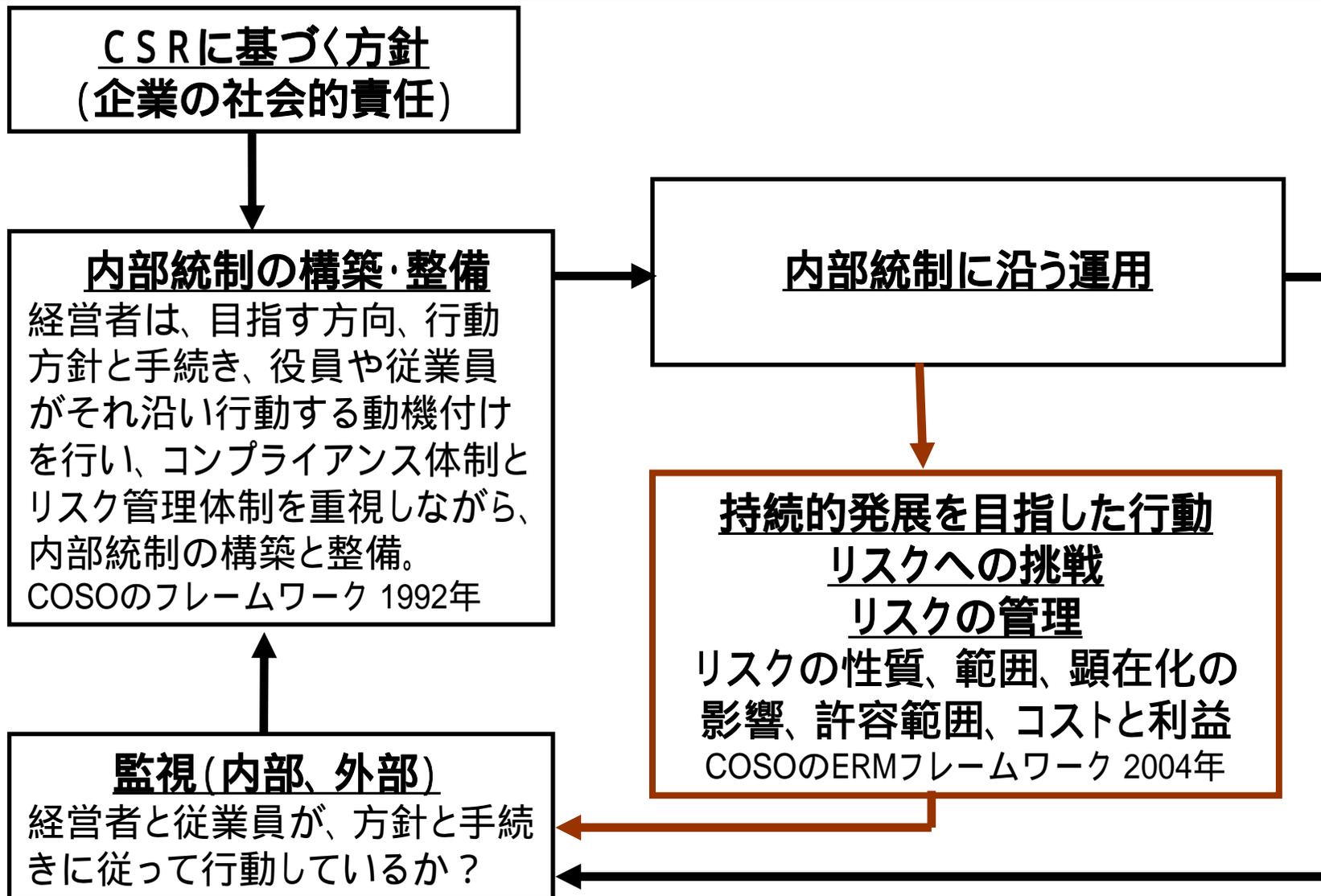
業務の有効性と効率性      財務報告の信頼性  
事業活動に関わる法令の遵守      資産の保全



内部統制の構成要素を整備し運用している

統制環境      リスクの評価と対応      統制活動  
情報の伝達      モニタリング      ITへの対応

# 内部統制が機能した状態の経営プロセスの概観



ERP : Enterprise Risk Management

# 内部統制の法制度



全会社 (320万社) の内の大規模な会社  
「**信任義務 (善管注意義務・忠実義務) に基づく内部統制の整備の義務**」  
会社法

大会社・委員会設置会社 (1.1万社)  
「**取締役の職務の執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  
その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして  
法務省令で定める体制の整備**」 (内部統制システムの整備) の決定の義務  
会社法

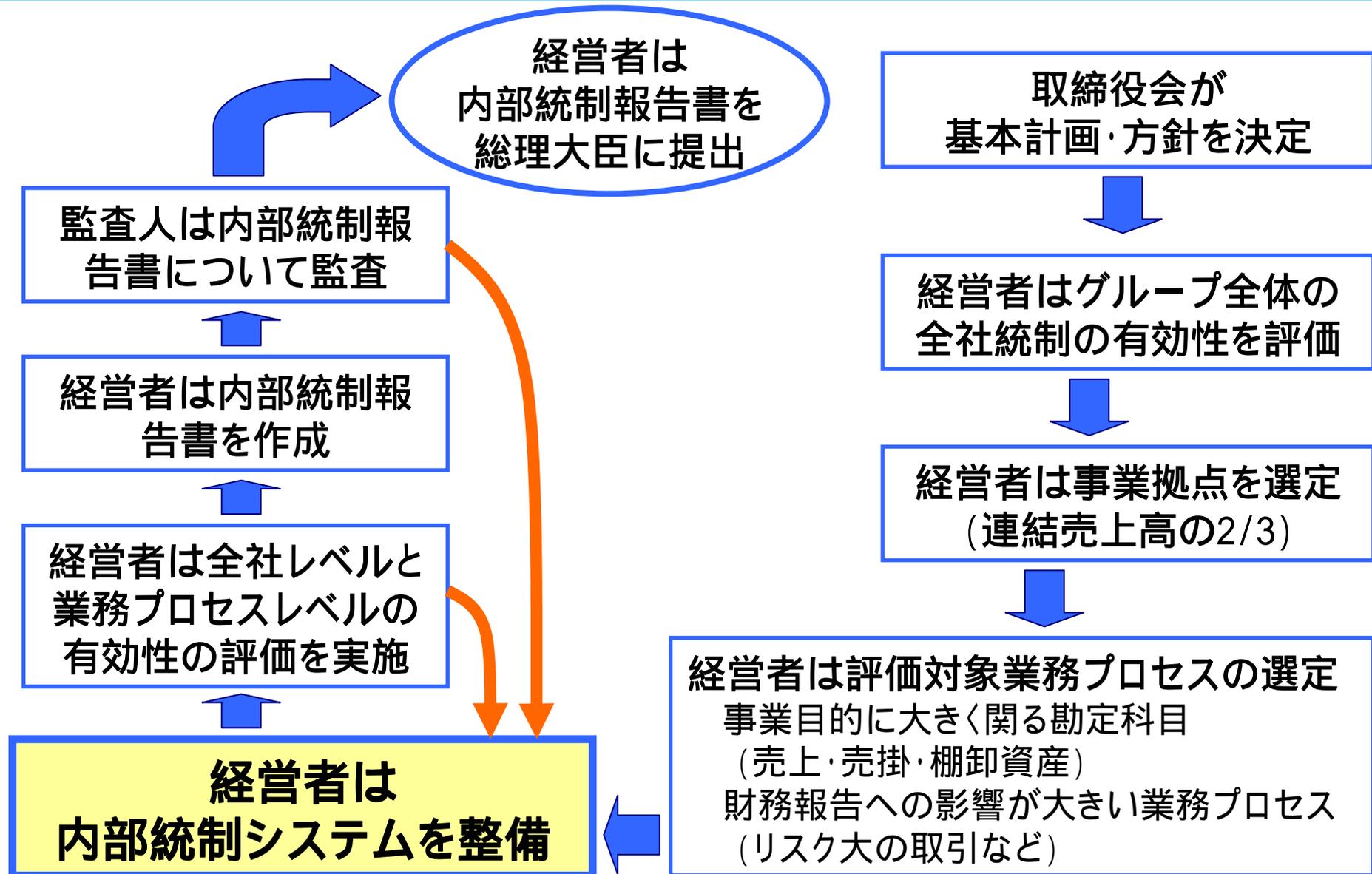
内部統制の4つの目標:  
業務の有効性と効率性

事業活動に関わる法令の遵守  
資産の保全

上場会社 (3900社)  
「**財務報告に係る内部統制**」  
金融商品取引法

財務報告の信頼性

# 金融商品取引法に基づく内部統制のプロセス



# 内部統制システムを整備した派生的結果



## 全社レベルの内部統制の整備

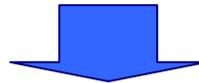
全社的な規定や慣行、経営戦略の策定と実行に関する  
プロセス などの

マクロ・  
フロー・チャート

## 業務プロセスレベルの内部統制の整備

業務プロセスのフローチャート  
リスク・コントロール・マトリックス

業務記述書  
などによる業務プロセスの視覚化



## 将来の事業改善・革新の可能性が顕在化

視覚により直感的に顕在化するパターン

モデリングとシミュレーションを経て顕在化するパターン

# モデル・ベース経営

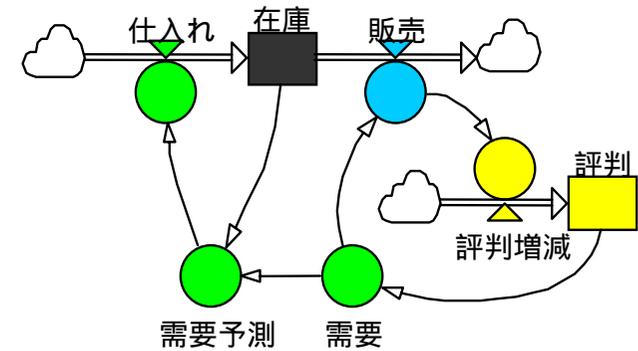


**戦略立案・修正**  
**経営条件の探索**  
**最適な情報投資**  
 長・短期の人事戦略  
 リスク低減と回避策  
 外部変動の分析  
 BSCの目標設定  
 BSCの仮説検証  
 . . . .

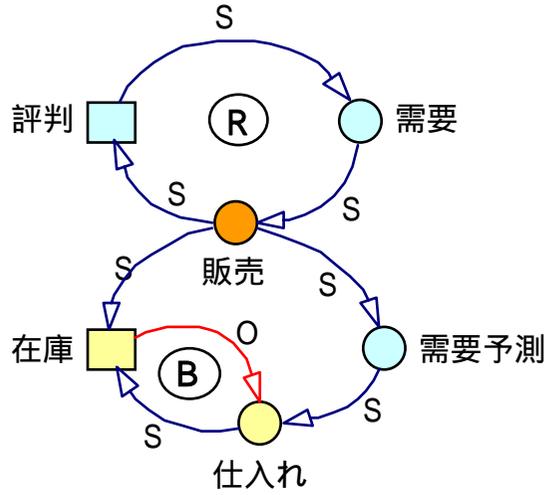
**戦略シミュレーション**  
 感度分析 最適化  
 リスク評価 リスク管理  
 . . .



視点：会社経営

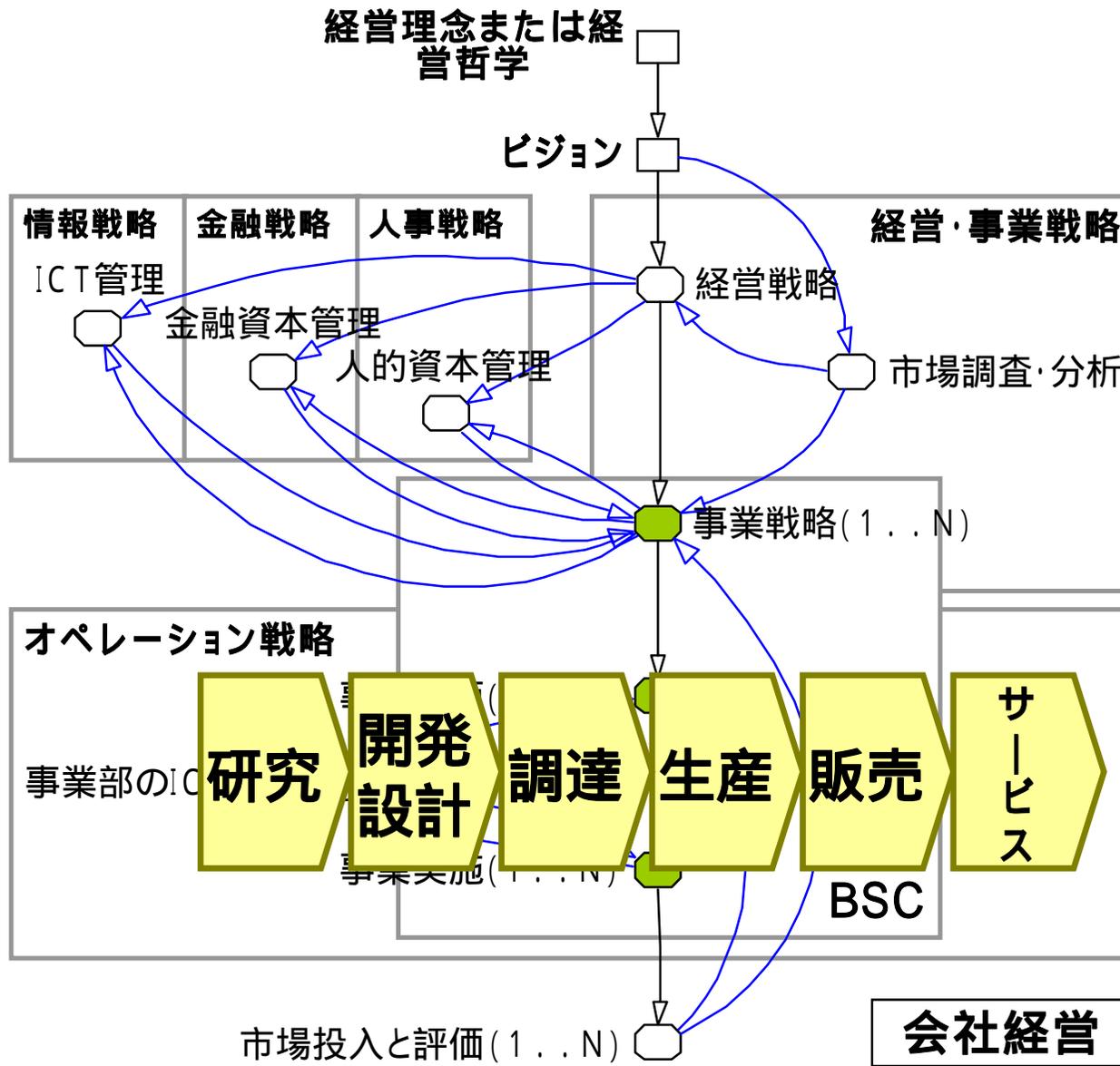


仮想経営のための  
 SDモデル



業務要素の関係

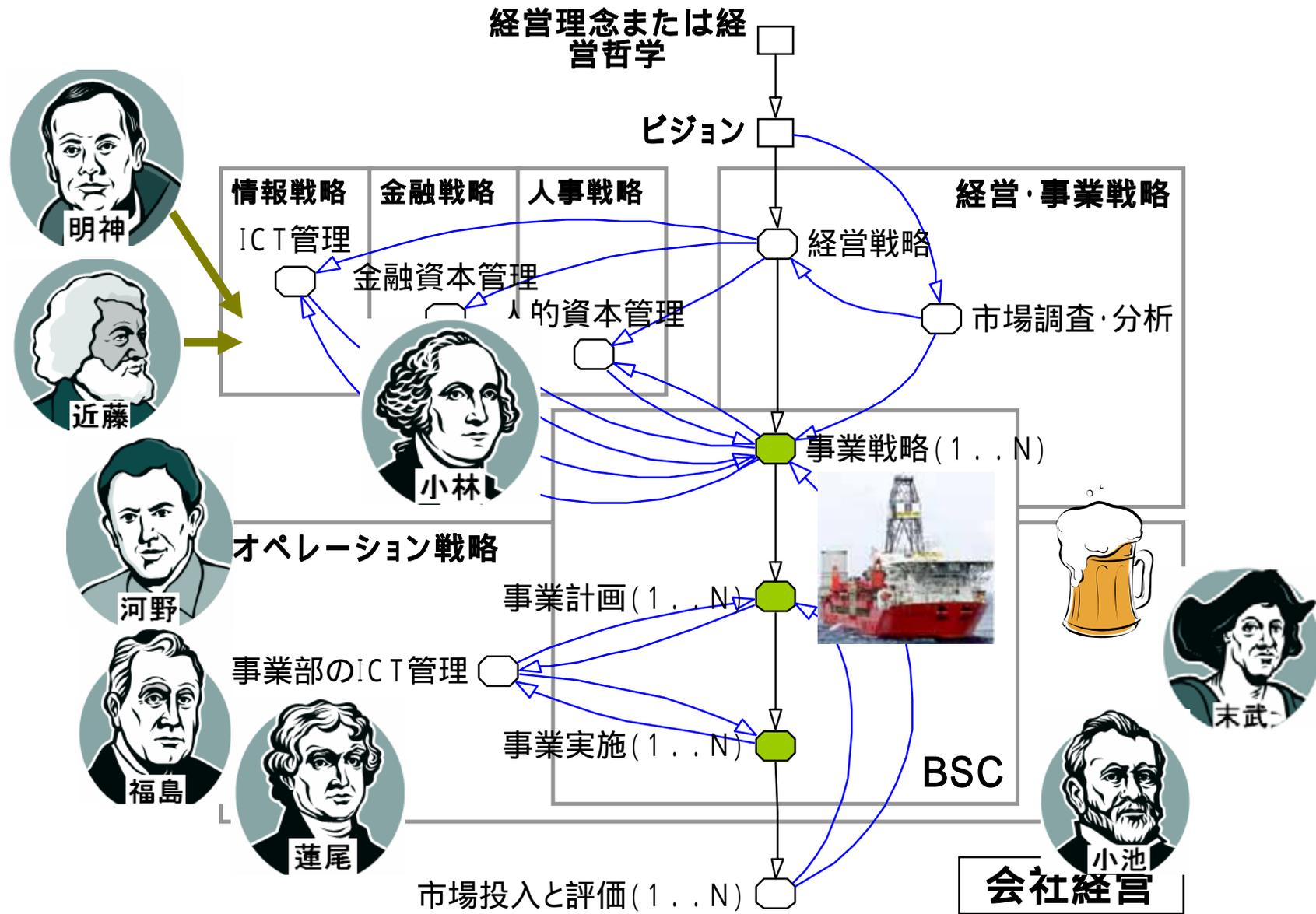
# 会社経営のプロセス



## 期待できる効果

- 戦略立案における仮説検証と結果の推定
- 業務プロセスモデルの最適設計
- ポートフォリオの策定
- 長期・短期の人事戦略の策定
- 経営リスクの低減と回避
- 最適オペレーション条件の探索
- 社会・経済変動の影響の把握
- 効果的な情報投資の策定
- BSCの目標値の設定と仮説の検証・適合など

# 本日の講演の位置づけ



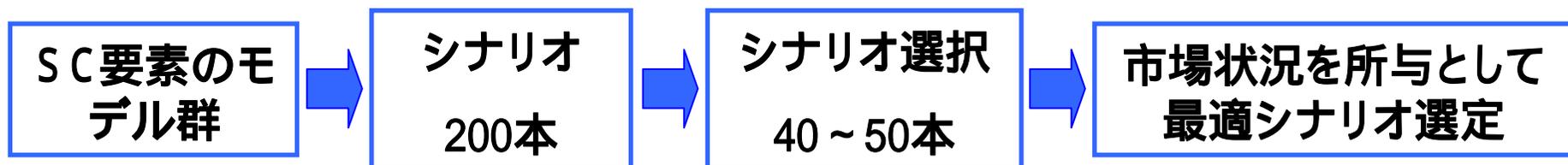
# 適用例：エネルギー産業



## LNGの生産からマーケットまでのSCシナリオの絞込み



投資、財務、市場要件、組成、安定供給のバランス → シナリオを評価



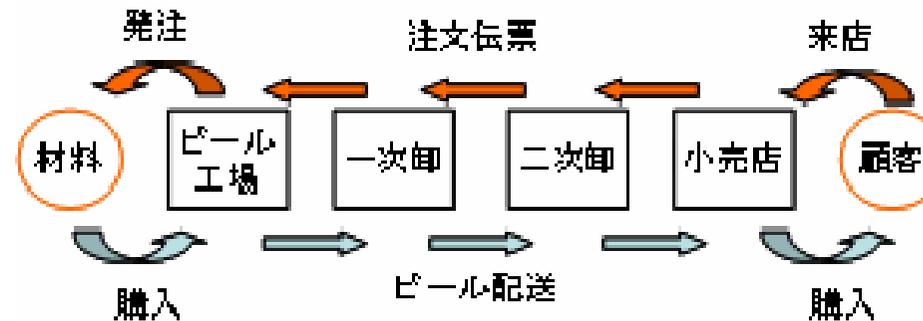
スタットオイルの効果：時間の短縮、利益の向上

# 適用例: ビール・サプライ・チェーンの条件探索



SCの条件を遺伝的アルゴリズムによる最適化法で探索する

ビールゲームに沿った4階層のSC (2006年1月)



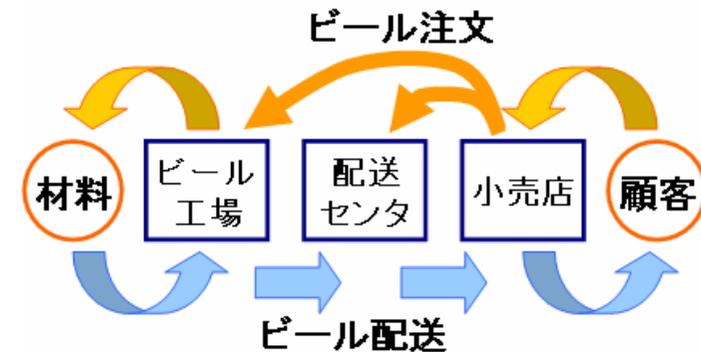
3階層に変更したSC (2007年5月)

安定操業  
のための  
目的変数

最少在庫  
最少品切

設計変数

小売目標在庫係数  
工場目標在庫係数  
工場生産・配送セン  
タ配送の上限  
工場生産の下限



# 結 論



1. 業務プロセスを文書化する過程と、その結果を眺めることで、業務改善要素を抽出できる。
2. 視覚化された業務プロセスから、SDに基づく業務プロセス・モデルを容易に構築できる。
3. SDモデルを使って、仮説検証型の仮想経営を実施し、その成果を実経営に活用して、業務プロセスの改善・革新が可能となる。（モデル・ベースト経営）

# 提 言

1. ポスト産業資本主義において高い利潤を持続的に得るためには人材が必要
2. 業務プロセスのベスト・デザインを定量的に探索して導ける人材の育成方法
3. 会社は、社会システムとの共存共栄を目指してCSRに取り組む責任
4. 経営者は、会社に信任義務を負い、内部統制を整備し、会社の社会的な価値を実現する経営責任

# The END

松本 憲洋

POSY Corp.

〒102-0092 東京都千代田区隼町2-12-104

藤和半蔵門コープ 1F

Tel.& Fax. 03-3512-5358

PHS 080-5047-3849

[matsu@posy.co.jp](mailto:matsu@posy.co.jp)

<http://www.posy.co.jp>