

整備進む企業のリスク管理とコンプライアンス体制の現状と今後の課題について

大和総研・経営戦略研究所 主任研究員

大村 岳雄

【0】はじめに

企業の事故・不祥事などが絶えない。しかし、企業側も増大するリスクに対しては危機感を高めるとともに、有価証券報告書におけるリスク情報やリスク管理体制についての開示^(注1)や会社法における内部統制システム構築の一環としてリスク管理体制を整備すること^(注2)が要請されてきており、リスク管理の体制整備を進めてきている。

本稿では、企業のリスク管理の実態に焦点を当てて、その現状と今後の課題についてみてみたい。

【1】企業のリスク管理体制の現状

リスク管理体制の整備における基本的なアプローチは、図表1にあるように、(1) リスク管理体制の確立、リスク管理を推進していく事務局の設置から始まる。これに、(2) リスクの洗い出し、(3) リスクの分析と評価、(4) リスクの予防・対策、(5) リスクコントロール、と続く。リスクは、2000年以降に発生したSARSや鳥インフルエンザ、顧客情報の漏洩やシステムトラブルなどのこれまでの事例を見て判るように、状況や時代とともに変化するので、定期的かつ継続的に見直す必要があり、(2) から(5)のサイクルを定期的に回しておくことが重要である。

では実際、企業はどのようにリスク管理体制の整備を行っているのであろうか。

大和総研・経営戦略研究所がこれまでに上場企業を対象に行ったアンケート調査^(注3)やインタビューを下に、企業の取組み事例を概観し、そのポイントと課題を解説する。

まず「リスク管理体制の確立」だが、これまで、当研究所が上場企業を対象に行ったリスクマネジメントのアンケート調査でも、リスクマネジメントの専門統括部門やリスク管理委員会等の設置が増加していることがわかった(図表2)。

具体的にリスク対応の専門組織をみると、総務部やコンプライアンス推進部、CSR推進グループなどにリスクマネジメントの機能を持たせている企業が多い。監査部にリスク管理の機能を持たせている企業もある。また、リスクマネジメントに関する会議体としては、リスク管理委員会、総合危機管理委員会、コンプライアンス委員会(この委員会で、リスク管理のテーマを扱う)などの委員会を設置しているケースが多い(図表3)。

リスク管理担当の陣容については、2名から5名というのが一般的だが、リスクが多様化してきている昨今では、人数が少ないとの印象がある。リスク担当者にインタビューしても、「人数が

限られているため、人数に見合ったリスク対応しか出来ていないのが現状だ。」とのコメントも良く聞かれる。最低限、その企業の主要なリスクに対するリスク担当者を決めておくことが必要と思われる。

ただ、日本企業の場合、生産や営業などそれぞれ現業部門でトラブル処理を行うということが伝統的に行われてきており、本部にあるリスク管理部門にスタッフを多く配置してもいざという時に動けるのかという疑問もある。従って、本部におけるリスク管理部門の役割としては、平常時には現業部門の相談窓口として対応し、リスク発生時には本部として対応すべきこと(本社機能部門の連携・連絡、広報等企業全体としての対応の準備、緊急時の人的手当て、など)を機動的に推進できるように準備しておくことが、求められるのではないだろうか。

次に「リスクの洗い出し」であるが、チェックリストや調査票を社内に配布して、リスクの洗い出しをする企業が増えてきている(図表4)。

ガス事業A社では、全部門、各関係会社に調査票を配布して、報告された全リスク400件について、影響度、発生頻度を可能な範囲で定量評価している。そして、定量評価結果を約30に分類・集約して定量把握している。

化学B社では、年1回、主要部門のリーダーに対しリスクの洗い出しを依頼し、同時にリスク発生の確率と経営への影響度を評価させている。

それぞれ企業により着手し始めた年に差はあるものの、アンケート方式によってリスクの洗い出しを行う企業が多い。この背景には、事業が多岐にわたる大企業では特に、少人数の事務局によるブレンストーミング方式ではリスクをカバーしきれないという点がある。また、副次的な効果として、全部門にアンケートをとることでリスクに対する意識を高めることも期待できよう。

リスクの洗い出しの次は、「リスクの分析・評価」であるが、多くの企業がアンケート方式により洗い出されたリスクに対して、各現業部門で発生頻度と経営への影響度をそれぞれ評価させ、分析しているケースが多い。

製薬C社では、リスクマップによるリスクの洗い出しを行っており、各部門や部署から挙げられたリスクについては、会社への影響として、そのリスクの性質(売上損失、賠償責任、企業イメージ損失、など)を確認するとともに、発生の可能性を5段階、経営への影響度を3段階でスコアをつけてもらい、両者を乗じて影響評価を数値化させている。

化学D社では、リスクの重点課題の抽出を各部門に依頼し、発生頻度と影響度をそれぞれ3段階で点数化してもらい、重点課題として総合評価を行っている。このうち、一定点数以上のもの

を全社課題として集約し、トップへの報告をするとともに、各部門に対してはアクションプランの策定を指示している。

このような形でリスクの分析・評価を行っている企業が多いが、このようなステップをとることで、「リスクを網羅的にカバーできるようになった」「リスクの分析と評価について数年かけて実施してきたことで現場のリスクへの認識が変わってきた」とその効果を前向きに捉えるコメントが多かった。

「リスクの洗い出し」とともに、「リスクの分析・評価」のステップは導入当初、時間がかかるであろうが、毎年繰り返していくことで全社に関するリスクの全体像が見渡すことができ、重点課題の認識なども明確になっていくことが期待される。

続いて、「リスクの予防と対策」では、いくつかパターンがみられた。

①現業部門にリスクの予防・対策を検討させる、②各部門から挙げられたリスクを事務局が精査し分類して、リスク毎に予防・対策を検討する部門をわける、③従来からあるリスクについてはそれに対応する会議体が予防・対策を検討する、などである（図表5）。

通信機器E社では、各部門にリスクの洗い出しを実施し、年に一度リスクを登録して、対策は現業部門が検討しそれを実践している。

製薬C社では、各部門から洗い出されたリスクを事務局が集約し、総合評価により最重要課題、重要課題、その他課題の3段階に分類して、最重要課題は全社リスク課題としてリスク管理委員会で対策の進捗管理を行い、それ以外の最重要課題と重要課題は、部門リスク課題として各部門で対策の進捗管理が行われている。

素材F社では、品質不良や製造物責任などは品質管理委員会、土壌汚染対策などは環境管理委員会、職場環境の改善については安全衛生委員会が対応するなど、旧来からあるリスクについては既存の会議体が対応している。

最後に、「リスクのコントロール」つまりモニタリングについては、内部監査による監査でチェックするのが一般的である。

航空G社では、監査項目の中にリスクマネジメント項目を盛り込んでおり、通常の業務監査に加えて、リスク管理状況をチェックしている。

ガス事業A社では、監査部内にリスク管理推進を行うセクションを設け、このセクションがグループ全体のリスクや対応策をトータルで把握・評価し、経営に報告を行っている。

化学B社では、発生したリスクについては内容によっては総合危機管理委員会で審議することとしているが、発生事案の報告を文書化させて、先の委員会での審議の対象となるかどうかについて事務局からの回答書を作成するなどして、モニタリングを行っている。

以上みてきたように、各企業とも程度の差こそあるものの、オーソドックスなリスク管理の方法論に基づいて、リスク管理の体制整備と強化に取り組んできたことがわかる。共通のコメントとして聞かれたのが、「当初、試行錯誤しながらリスクマネジメントの整備を行ってきたが、「リスクの洗い出し」や「リスクの分析と評価」などは、数年のサイクルを回すことで現場に次第に定着してきた。」である。次にコンプライアンス体制の現状をみてみよう。

【2】 企業のコンプライアンス体制の現状

まず、体制整備の一つとして、コンプライアンス委員会の整備状況であるが、大手上場企業では殆どが、コンプライアンス委員会を設置している。その位置付けは、取締役会の下部組織であったり、代表取締役直轄であったりするが、いずれの形式でもトップには情報が入る体制になっている。

商社H社では、本社コンプライアンス委員会の構成メンバーは、委員長に代表取締役専務執行役員、副委員長に2名の取締役、委員には、コンプライアンス部長、経営企画部長、法務部長、人事総務部長、広報部長などが入り、事務局はコンプライアンス部が担当している。各部の担当業務として、コンプライアンス部は、社員啓蒙・研修の実施、コンプライアンス・危機管理立案など、経営企画部は、グループ会社へのコンプライアンス等管理徹底支援、法務部は、コンプライアンス、危機管理に対する法的サポートなどを行っている。また本社だけでなく、グループ会社や海外現地法人に対してもコンプライアンス委員会を設け、グループ会社であればコンプライアンス責任者を社長に、コンプライアンス担当者を人事関連管理職に、海外現地法人であれば、責任者を総支配人、担当者を総支配人付などとしている。

個別法令のコンプライアンスについてマネジメント体制を組んでいる企業もある。

通信機器E社では、個人情報保護について、個人情報保護管理責任者を任命し、個人情報保護の推進事務局をコンプライアンス推進部、情報システム安全管理責任者を情報企画部長、代表苦情・相談窓口をコーポレート総務部に置くなどして、社内の管理体制を整備している。

体制整備の次に大切なのは、コンプライアンスを組織に浸透させるための教育と研修である。多くの企業が実施しているのは、行動基準マニュアルや行動指針や内部通報制度の概要や連絡先をコンパクトにまとめたコンプライアンスカードなどのツールの作成や、各種定期的なコンプライアンス研修などである。

電気I社では、行動規範ケースシートと題して、100のケースをイントラ上に公開している。個々のケースシートでは、具体例を挙げてポイントを解説し、いざと言う時のための相談先や確認先を明示している。

通信機器E社では、コンプライアンス管理者のための研修会を国内数箇所の拠点で実施している。会社として登録したリスクについて法令や社内ルール、事例などを研修の題材としている。教材や講師は、個々のリスクの総括主管部門が担当し、年2回開催、1回の開催で3テーマを扱っている。

そして、最後に重要なのは、コンプライアンスのモニタリングである。各現場において、コンプライアンスの意識が浸透し、法令や社内ルールに違反しないよう行動されているかが重要である。

製薬C社では、モニタリングシートによりコンプライアンス管理者に対して行動規範がその部門で理解されているか、それぞれの部門における規程がメンテナンスされているか、労働法の順守状況などについて、モニタリングしている。

航空G社では、毎年定期的にグループ従業員に対して、個人のコンプライアンスの浸透、認識、順守状況などおよそ70項目程度をWEBによるアンケート形式で実施している。

以上のように、コンプライアンス体制に関しても、体制の整備や教育研修のプログラム、モニタリングの仕組みなどは整えられている。コンプライアンスについては、蓄積の多い企業では、事例集やケースブックなどが豊富に整備されており、実態に即した内容になってきている。

ただ、各社からは、「現場の負担感をいかに軽減するか」「監査部が行う法令順守のチェック業務と、コンプライアンス部門の実施する確認作業との切り分け」「研修の実効性や従業員のコンプライアンス意識の向上をいかに図るか」などが、現状の悩みそして今後の課題として挙げられていた。

【3】 企業のリスク管理・コンプライアンス体制の今後

リスク管理・コンプライアンスの取組みは、現業部門からすると付加的な作業となり、抵抗感を持たれることが多い。しかし、これまでの企業の取組みをみると、まずリスク管理やコンプライアンスに関する地道な教育啓発活動、リスク管理・コンプライアンスに関するマニュアルの整備、現場でのリスク管理やコンプライアンスに関するマネジメントリーダーの任命など社内のインフラ整備を行っていくことで、リスク管理やコンプライアンスの体制や意識が企業内に普及していくことが明らかになった。

一方、今後の課題を確認してみると、「リスクマネジメントに関する人材が不足している」、「総合的なリスク管理がまだできていない」、「平常時のリスク意識の定着をどう図るか」、「グループ企業や海外子会社などへリスク管理やコンプライアンスをどう広げていくか」、「効率的なリスク管理やコンプライアンスの仕組み(脱

形骸化)」、などが挙がってきた。

どのような組織や個人でも、リスク管理やコンプライアンスについて完璧であることは不可能である。しかし、リスク管理やコンプライアンスに関する取組みを真摯にかつ継続的に行っていくことで、その組織にリスク管理やコンプライアンスの意識を定着させることは可能である。

ヒアリングした企業では、リスク管理やコンプライアンスの整備にあたりコンサルティング会社のアドバイスを受けた企業もあるが、それ以外の多くの企業は、大掛かりな仕組みや特別なシステムツールの導入ではなく、リスク管理の入門書籍で紹介されているようなオーソドックスなアプローチでリスク管理やコンプライアンスの体制整備を進めてきている。

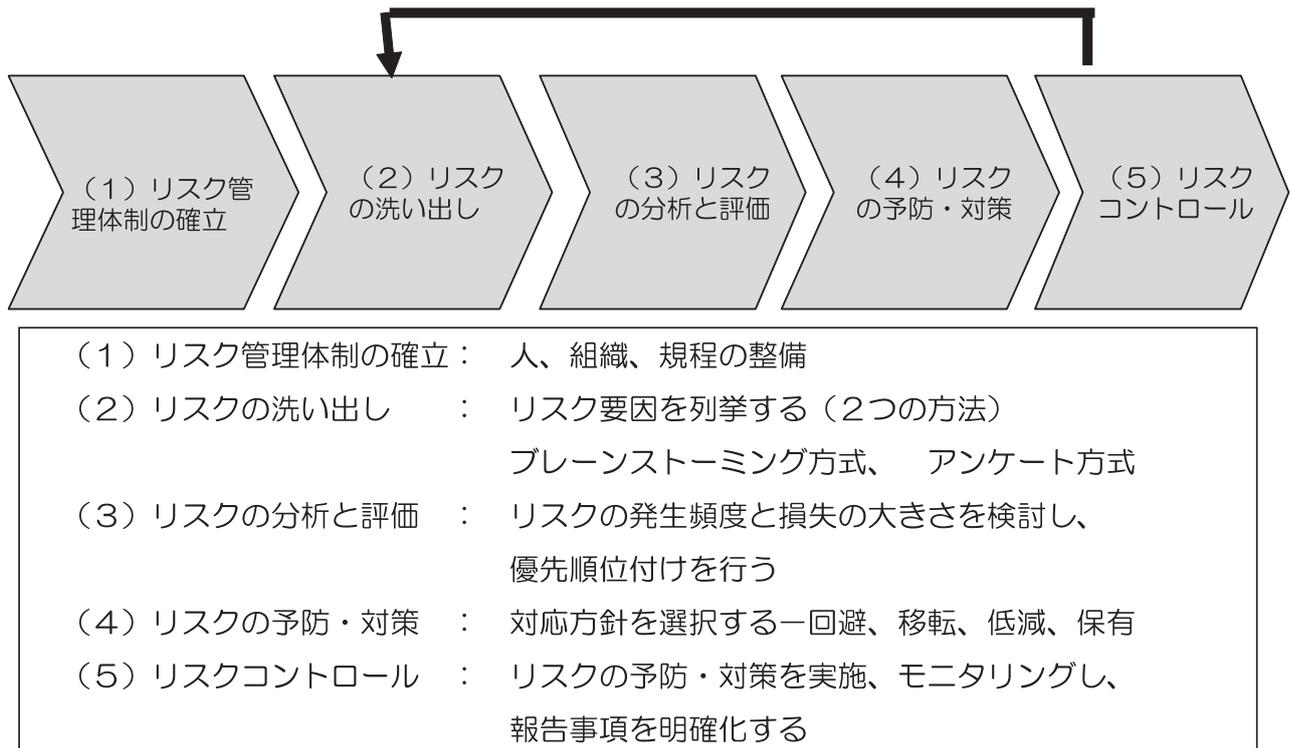
いまや、企業が提供する商品やサービス、その企業の業績だけが評価の対象ではなく、企業統治の仕組みとともに、堅牢なリスク管理体制やコンプライアンスの意識を整備していることがその企業の価値や評価につながる時代になったといえるのではないだろうか。企業の前向きな取組みに期待したい。

【脚注】

- (注1) 平成16年(2004年)3月期の有価証券報告書から「事業等のリスク」「コーポレートガバナンスの状況」などについての開示が義務付けられた。
(注2) 平成18年(2006年)5月会社法施行により、取締役会において内部統制システム構築のための基本方針を決議することが義務付けられた。
(注3) 大和総研、第2回企業のリスクマネジメントに関するアンケート調査結果、2006.5.30.

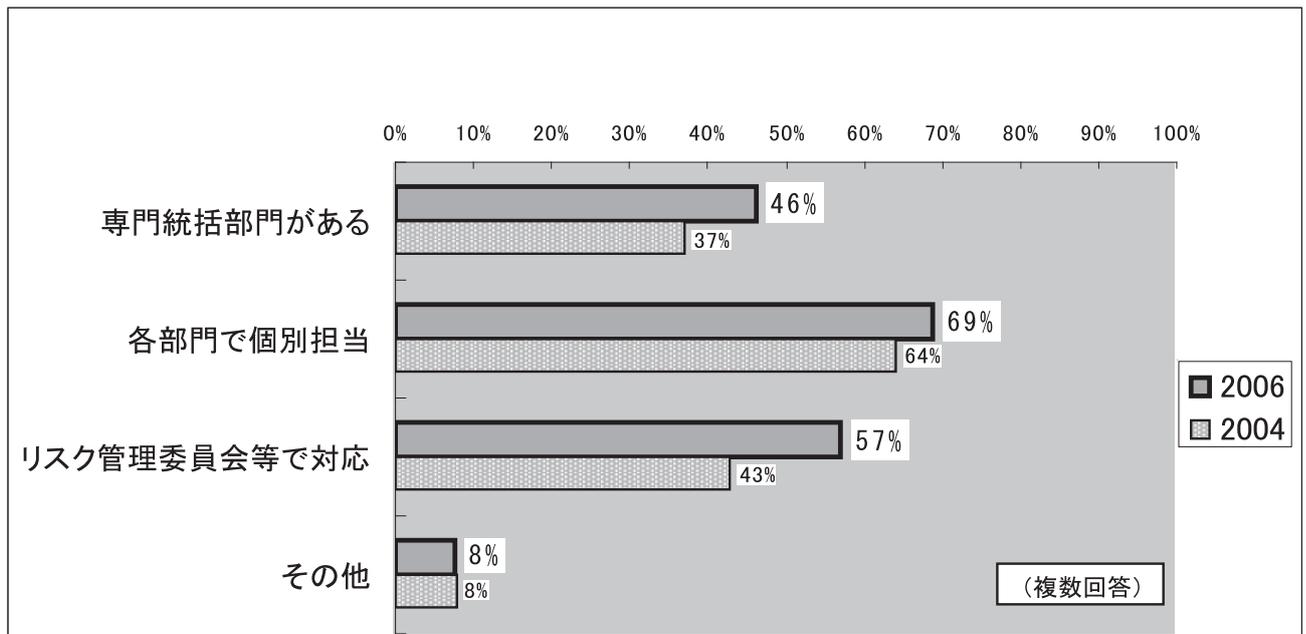
<http://www.dir.co.jp/release/20060530.html>

図表1. リスクマネジメントの基本的なアプローチ



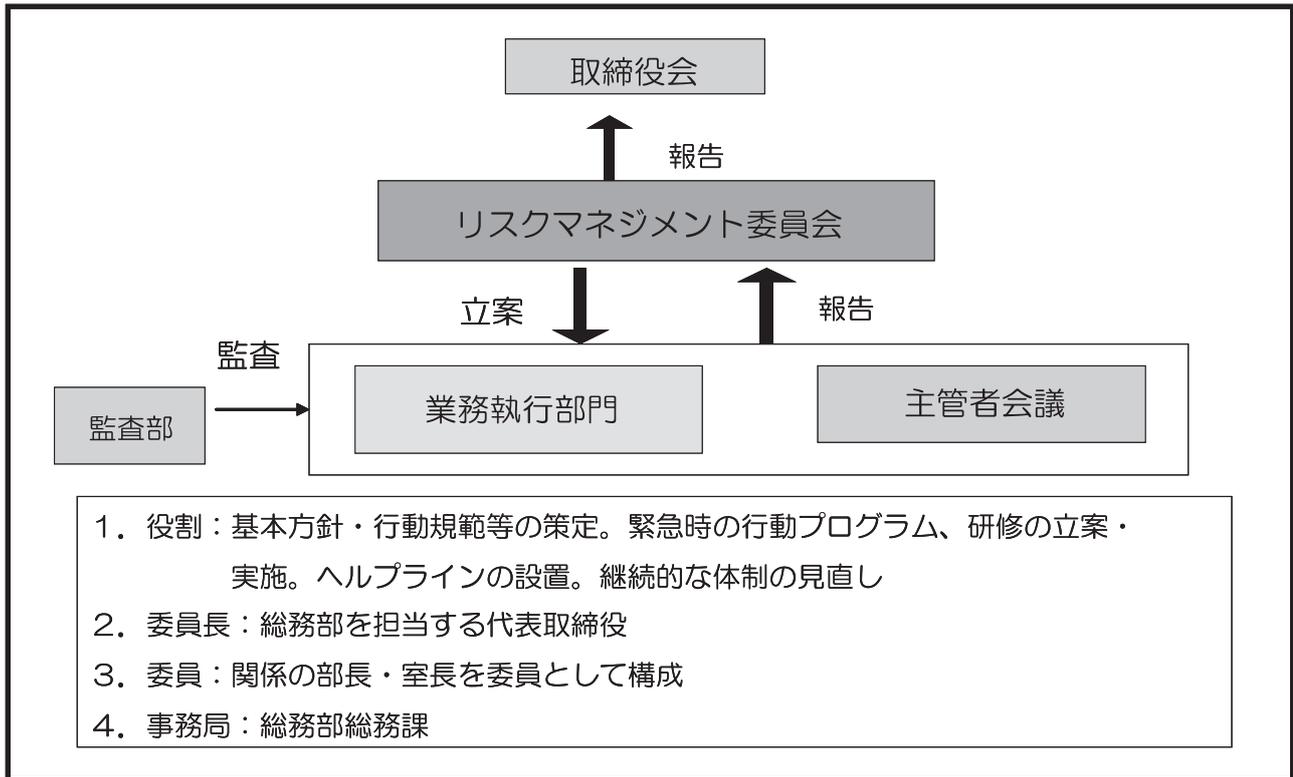
(出典) 各種資料より大和総研・経営戦略研究所作成

図表2. リスクマネジメントのための専門部署の設置状況



(出典) 大和総研・経営戦略研究所、企業のリスクマネジメントに関するアンケート調査2004年、2006年より作成

図表3. リスクマネジメント委員会の事例



(出典) 各種資料より大和総研・経営戦略研究所作成

図表4. 「リスクの洗い出し」と「リスクの分析と評価」

各部門への主要リスクの洗い出しを依頼する

平成**年度 主要リスクおよび対策方針				
管理NO.	部門名	記入者	RM 責任者	部門長

主要リスク	評価			対策方針
	発生頻度	影響度	総合評価	
1. **				
2. **				
3. **				

①主要リスクの洗い出し

②リスク分析・評価

(発生頻度×影響度)

大：5点 大：5点

中：3点 中：3点

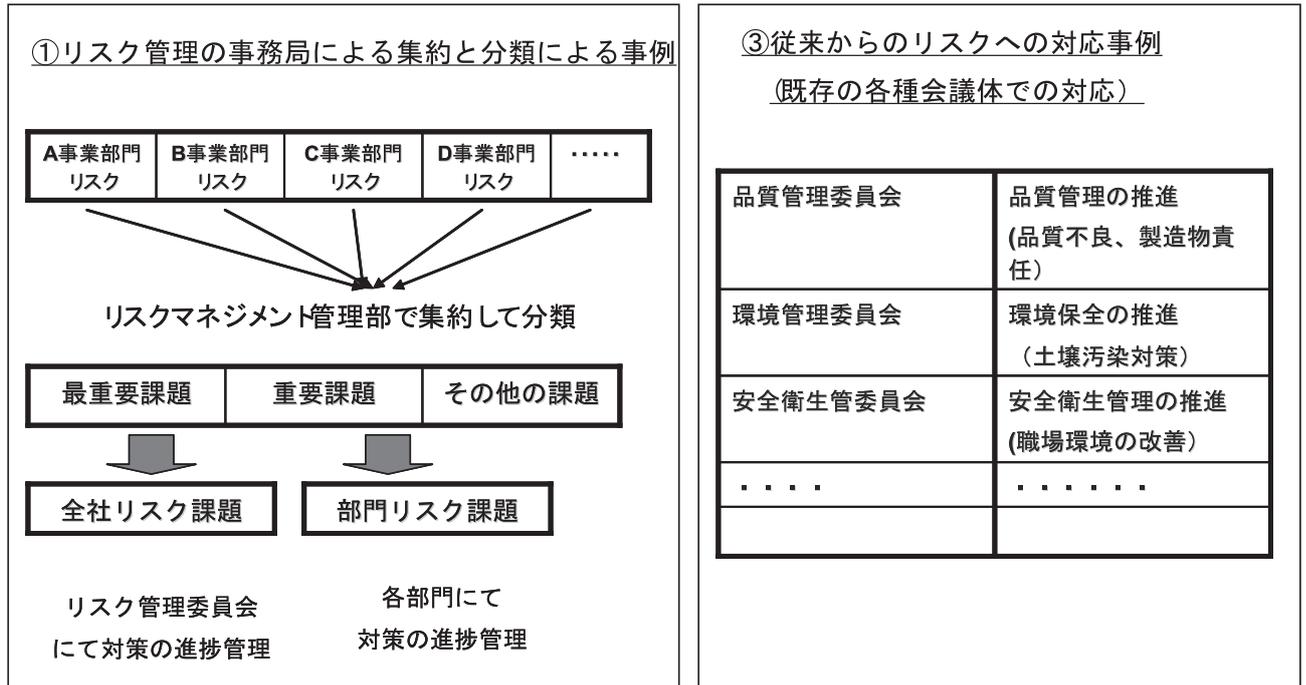
小：1点 小：1点

③対策方針

⇒行動計画の策定

(出典) 各種資料より大和総研・経営戦略研究所作成

図表5. リスクの予防と対策



(出典) 各種資料より大和総研・経営戦略研究所作成