

# グローバル・グループ経営における ERM 構築の要点

インターリスク総研 コンサルティング第一部 ERM チーム  
石川 智則

## [1] はじめに

近年のグローバリゼーションの進展、新興諸国の経済発展、人口減少による内需減退など、本邦企業は経済の構造変化に直面し、その対応に迫られている。こうした新たな経済環境への対処として、海外への進出を含めた積極的な事業規模・範囲の拡張が多くの企業で既に行われており、その中には、海外企業の買収を選択し、規模の経済や市場占有率の向上を通じて自社の競争優位を確保する動きもみられる。2007年1月から10月の間には、本邦企業による外国企業の買収額は1兆5000億円に達しており、1件あたりの金額が大型化する傾向にあると報じられている。

このような事業規模・範囲を、急速なスピードで拡張してきた企業グループには、複数の経営管理手法が混在することが予想できる。リスクマネジメントについても、グループ全体での統一的な取組みを課題とし、その着手を模索している企業グループは多いように思える。本稿は、そのような企業グループを対象として、ERM (Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント) 態勢の構築における要点について、コンサルティング実務の見地から考察していくものである。

なお、本稿における ERM とは、企業グループが目的達成のために行う事業運営に支障や変動をもたらす全ての事象を、企業グループ全体で統合的に管理する経営管理手法を意味するものとする。

## [2] ERM 構築の背景

ERM 構築の目的は、一義的には企業グループのゴーイングコンサーンの確保である。そうした前提のもとで、企業グループは事業戦略を立案し、ステークホルダー視点での企業価値の最大化を図る。そうした根本的な目的とは別に、2006年5月に施行された会社法が企業グループの ERM への取組みに少なからず影響を及ぼしているように思える。つまり、会社法に準拠したリスクマネジメント態勢を確立することを目的として、ERM に着手する企業グループが見られるのである。

会社法の中で企業のリスクマネジメントの推進に影響を及ぼすものとして、内部統制システムに関する規定がある。資本金5億円以上または負債総額200億円以上の大会社には、内部統制システムの基本方針を決定するとともに、その方針を事業報告書で明記することが義務付けられている。企業が構築すべき内部統制システムとは何であろうか？ また、どの程度の要求水準が求められるのであろうか？ これらの疑問については、部分的に記されるに

すぎない。

内部統制システムとは、企業の永続性や企業価値向上を目的としたリスクマネジメント態勢を整備・構築し、それを絶えず改善させていくという P-D-C-A のマネジメントシステムと同義であると理解してよいと思われる。さらに、会社法施行規則では、「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」を求めている。この主旨は、親会社等の中核的組織だけでなく企業グループ全体の統制が適正に保たれ、従来から親会社によって行われてきた子会社・関連会社の単なる管理を越えた新しい経営管理手法の要請であろうと思われる。すなわち、企業グループ全体を対象範囲とした ERM 態勢を整備し、それを適切に機能させていくことが会社法の主旨を充足する内部統制システムの構築であると考えられる。

## [3] ERM 基準の策定

### 1. ERM 基準とは

ERM 基準とは、グループの各企業や事業部門がリスクマネジメントの各種対策を実施する上での、その拠り所となる標準を明確化した手順書のことである。その標準の詳細は後述するように、マネジメントシステム編及び個別リスク対策編の両輪で作成することが望ましい。

グループの各企業や事業部門では、従来から個別に何らかのリスク対策に取り組んでいると思われる。国内では、法令違反に関わる不祥事の多発をうけ、各企業がコンプライアンス態勢の構築や従業員の教育を急いでいるし、海外諸国の拠点では、従業員の意識や文化の違いから労働安全衛生や各種ハラスメント対策が強く意識されている。このような個別リスク対策の重要性は言うまでもないが、ERM の観点からすれば、対策を講じるべき個別リスクの抽出や対策の検討・推進プロセスに関して、何らかの拠り所に従った統一的な取組みが求められる。すなわち、ERM の運営では、活動の実施基準や目標水準の明確化を通じ、推進の方向性を合わせた取組みが肝要となるのである。

グローバルでの事業活動を積極的に展開する企業グループでは、統一的な ERM 基準の策定は価値ある試みであると思われる。独自に設立した現地法人や、企業・事業買収によって傘下におさめた企業などが混在しているケースでは、経営・管理形態に大きなばらつきが見られることから、リスクマネジメントの態勢、方法、意識にも相当なズレがあって当然である。ERM 基準は、こうしたズレの改善を図りつつ、グループ全体のリスク管理能力の底上げを企図したものである。

ERM の主導的立場を担うグループの中核企業は、統一的な

ERM 基準を明確にした上でリスクマネジメントの上位基準として位置づける役割を担う。さらに、傘下の各企業や事業部門等に対し、現地事情に適しかつ統一的基準に準拠した ERM の実施を促すことが求められる。

## 2. ERM 基準マネジメントシステム編

マネジメントシステム編は、マネジメントシステムとしての P-D-C-A サイクルを整備・構築し、それを機能させることを目的とする。その具体的項目は、ERM の基本的態勢、方針、実施方法の総論、教育・訓練、リスクコミュニケーション、監査が中心となる。

マネジメントシステム編の策定にあたっては、わが国のリスクマネジメント規格である JISQ2001 や世界的なデファクトである COSO の ERM の枠組みが参考になる。これらの枠組みでは、組織横断的かつ全社的な観点から、マネジメントシステムを構築・維持するための構成要素が提供されている。また、ISO での規格化にむけた水面下の動きもあり、社会通念や社会の要請に配慮したマネジメントシステム構築のための基準作りを行うべきである。

明示すべき具体的な事項については、企業グループのリスクマネジメントの取組みやそのレベル等の個別事情に鑑みるべきである。しかし、ERM を実施する上での用語については、企業グループ独自の定義を明らかにして明記すべきである。ERM では、組織横断的なコミュニケーションが欠かせないことから、従来から各企業や事業部門で暗黙的に使われる共通言語の意味を定義化して意思疎通の円滑化を図る必要がある。中でもグローバル企業では、言語や文化の違いによりコミュニケーション上の誤解や見解相違が生じやすく、共通言語の明確化がこの問題の緩和に役立つかもしれない。

実際のところ、リスクマネジメントの用語は、日常的に使われる用語が少なく、用語の意味するところも属人的と思われる。例えば、「リスク (risk)」という用語の意味は、捉え方によっては ERM の実施範囲に影響する。「リスク」を事業に悪影響を及ぼす事象とするのか、またはプラスの影響を及ぼす事業機会に関わる事象までを含めるのかを明確にしなければ、企業グループが実施する ERM の範囲が定まらない。事業機会の裏にある「不確実性 (uncertainty)」までを ERM の範囲に含めるのであれば、「不確実性」と「リスク」の違いを明らかにする必要があると思われる。

## 3. ERM 基準個別リスク対策編

個別リスク対策編では、企業グループ全体として取組むべき主要リスクや、諸外国の特殊事情に応じたリスク対策について明記する。マネジメントシステム編を基準に、ERM を実施した結果として抽出される主要リスクの特定を踏まえて作成されるべきものである。しかし、実務的には企業グループの歴史の中で既に注視され、または、ISO 等の他のマネジメントシステムの一環としてリスク対策が実施されている場合もある。主要リスクについては、まずは、ERM に主導的立場を担う中核企業が既存の取組みをもとに特定したうえで、後述する ERM のプロセスの中で特定される主要リスクを加えることが得策であると思われる。

一方、諸外国の特殊事情に起因するリスクについては、通常の ERM 実施プロセスの中で特定すべきである。近年、グローバル企業が特に憂慮すべきリスクとしては、コンプライアンス、雇用・

人事、知的財産等が考えられ、思想信条や文化の相違がそれらリスクの根底にあることを認識すべきである。

## [4] ERM の実践

ここでは、ERM 基準に従った ERM の実践の中からその要点について考察する。ERM の実践はここで述べる事柄がすべてではないが、紙幅の関係からその一部を論ずることとする。

### 1. ERM の構築単位

企業グループ全体のリスクマネジメント推進といっても、すべての企業に同じ水準の取組みを求めることは実務的ではない。例えば、海外の数名程度の駐在員事務所に、ERM の方針、文書化、リスクマップの策定を求めたとしても、企業グループ全体のリスクマネジメントの底上げ効果は見えてこない。このため、企業グループは、売上高や従業員数を基準とした企業規模や事業の重要度をもとに ERM の構築や推進の対象単位を決定する必要がある。

具体的対象単位としては、通常業務の統括単位を基準とすることが考えられる。一例として、図表 1 のように、グループ全体を統括する持株会社の下部組織として ERM 推進の旗振り役を担う ERM 委員会を設置し、実務の執行を担う事業会社が ERM の実施を行う態勢が考えられる。この場合、事業会社は、関連子会社や海外の製造拠点を統括するとともに、それらを含めたリスクマネジメントの P-D-C-A 活動を行うことになる。また、グローバル展開が著しい企業グループにとっては、地域ごとに推進態勢を構築することも一考である。これにより、地域特性に応じた推進が期待できるとともに、損害保険の付保などのリスクファイナンス手配との連動を取りやすいという利点もある。いずれにしても、通常業務の統制体制やそれに基づく報告ラインに沿った ERM 態勢構築を優先させることが望ましいと思われる。

### 2. リスクマップの策定

事業を取巻くリスクの分析・評価結果を可視化するための手法として、リスクマップの策定が有効である。図表 2 のように、リスクマップは、リスクの発生頻度と損害規模やリスクに対する対策度を分析・評価した結果を一覧化したものである。通常、リスクの洗い出し、分析・評価というリスクマネジメント実施の入り口でリスクマップの作成が実施されることが多い。グループ全体での ERM 実施にあっても、リスクマップが基本的な重要情報リソースとなることから、リスクの現状を的確に反映したリスクマップの策定が欠かせない。

グループの各企業や事業部門によっては、既にリスクマップが策定されていることが十分考えられる。この場合、リスクマップを見直すことになるが、その第一段階は、分析・評価を行うための評価軸の整合性確保である。特に、海外への投資活動等を通じて事業範囲を拡張した企業グループがグループ全社での統合リスクマップを策定する場合には、財務体力の変化に注意を払わなくてはならない。仮に、事業買収を行った結果として財務体力が弱まったような場合であれば、リスクに対する許容範囲は縮小することから、損害規模の尺度を負の方向に修正させなければならない。負の方向への修正とは、事業の存続が危惧される損害規模を 100 億円から 50 億円の損失に、買収の結果引下げるといふよ

うなことを意味している。

リスク実態に即したリスクマップを作成するためには、第三者評価を加えることが望ましい。リスクマップ作成のプロセスは、企業グループの特性からリスクマップの分析・評価対象（各法人、カンパニー、部門など）を特定した上で、実務従事者の協力を得て組織のリスク実態の分析・評価へと進む。この時、実務従事者が有する各種リスクへの認識がそれぞれであることから、分析・評価結果にばらつきがあることが危惧される。第三者は、インタビューなどの調査方法を通じてばらつきを修復し、より実態を反映したリスクマップの昇華を実現に導く。外部のステークホルダーの客観的評価にも耐えうる内容になることが期待できる。

### 3. 主要リスクの特定と実施計画

#### ①主要リスクの特定

ここでいう主要リスクとは、主に事業にマイナスの影響を及ぼす事象である。企業グループによっては、主要リスクの範囲を事業機会がもたらす不確実性にまで拡張してERMに取組む事例があるが、ここでは議論を単純にするため、主要リスクの範囲をマイナスの影響をもたらす事象に限定する。主要リスクは、策定されたリスクマップから提供される情報をもとに、経営層によって特定されることが望ましい。経営層の目線や価値観をもって、保有するのか、監視するのか、対策を講じるのかについて意思決定を行い、対策を講じるべきリスクを主要リスクとして特定する。経営層の関与は、組織全体のリスク意識を醸成させるとともに、リスク対策に要する経営資源の配分などの具体的アクションへのスムーズな移行につながる。経営層の意思決定を確かなものにするためにも、リスクマップは精緻な情報リソースとならねばならない。

#### ②リスク対策の実実施計画

リスクの俯瞰及び主要リスクの特定によってリスクの全体把握を行うことは既に述べた。さらにすべきは、ERMマネジメントシステム基準に比して、ERMの基本的フレームワークがどの程度の整備段階にあるかの把握である。その手段としては、ERMマネジメントシステム基準の要求項目・水準を質問票に落とし込み、グループの各企業に実情を包み隠さず回答させるという基本的かつ地道な作業が必要となる。次に、これまでの現状把握を踏まえ、リスク対策及び基本的フレームワークの整備に関して具体的実施計画を策定していく。計画の策定は、各企業・事業部門等ERMの構築単位に委ねるが、主要リスク対策に関してスケールメリットを活かせる対策については、グループ全体での統一的な取組みを図るべきである。

### 4. リスク対策及びマネジメントシステムの検証

ERMを有効に機能させるためには、継続的な改善が欠かせない。このために、リスク対策の計画、その計画の実施状況の進捗や有効性を検証するとともに、マネジメントシステム自体の有効性を評価する必要がある。

グローバル企業では、検証方法に工夫が必要と思われる。国内の拠点や海外の限られた重要な拠点に対しては、業務監査の一環として監査担当部門の実地による検証が行えるかもしれないが、監査担当部門のリソースの都合上、海外を含めたすべての拠点

や組織を対象にした検証に限界がある企業グループが大半であろう。この場合には、各企業や事業部門による自己検証を選択せざるを得ない。

自己検証の実施は、個別リスク対策の実施状況とマネジメントシステムの有効性評価に分けて行う必要がある。個別リスク対策では、リスク対策の実施に先立ち作成されたリスクマネジメント計画書を基にその実施状況を自ら検証し、検証結果をリスクマネジメントの統括部署や監査担当部門に報告する。一方、マネジメントシステムの有効性評価では客観的な指標を用いると良い。その指標とは、ERM基準マネジメントシステム編の要求事項・水準そのものであって、それらをチェックリストに落とし込み、ERMのフレームワークの整備状況を測る。この検証を通じた絶えざる改善活動が、グループ全体のリスクマネジメント能力の向上と平準化につながっていく。

## [5] ERMの限界

企業グループでのERMでは、そのマネジメントシステムの機能化に限界があることを認識すべきである。わが国のISO認証取得企業での不祥事は、制度や仕組みを有効に機能化させることの難しさを物語っている。

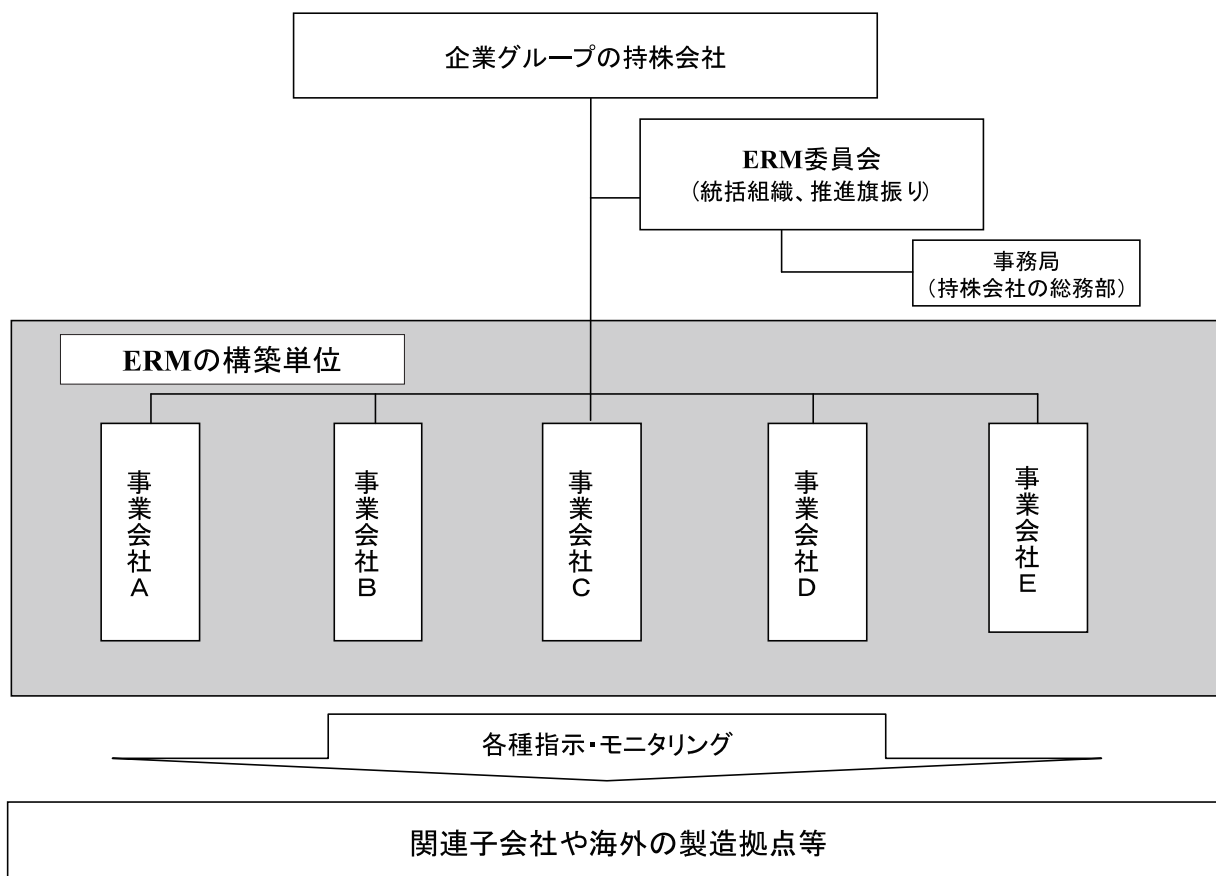
ERM基準は、態勢構築、文書化、教育・訓練などのフレームワークを整備することを通じてグループ全体のリスク管理能力の底上げを狙っている。その狙いのひとつは、組織全体の通常業務の中へのリスクマネジメントの浸透であるが、グローバル企業では、海外拠点での文化や宗教に裏付けられたコンテキストの違いから、意識面での伝播のスピードや業務プロセスにおける変革に限界があるように思える。また、買収によって傘下に治めた企業では、長年の歴史によって培われた企業文化がERM構築の弊害となることも考えられる。

このような「つかみどころのない問題」への奇策はないが、ERMを動かす重要リソースは人的資源であることを認識しつつ、次の2点によって人的資源の意識に変革をもたらすことが解決に結びつくと考える。第1に、経営層による積極的な姿勢の明示である。経営計画や事業計画の中でERMを経営における重要課題であることを位置づけるとともに、経営者自身の言葉でその重要性を発信することが有効であると思われる。第2に、ERMを実施するモチベーションを考慮したマネジメントシステムの設計である。ERM基準はマネジメントシステムを機能・循環させるための構成要素の提供にすぎず、これらの整備だけではマネジメントシステムは活性化せず、グループ全体のERM能力の向上には寄与しないと考えられる。既に存在する人事制度、報酬制度、罰則規定等の諸制度とERMの活動を連動させて、役職員にリスクマネジメントを通常業務の一部として行わせるようなインセンティブを付与することを検討すべきである。

## [6] おわりに

企業グループが目指すべきERMのゴールは、事業機会に関わる不確実性を含めたリスクマネジメントである。その一例としては、リスクとリターン（事業収益）の関係を基にした意思決定や事業機会上のリスクを含めたポートフォリオマネジメントの実践がある。これからERMに着手するわが国の企業グループは、初

期段階では対象範囲をマイナスの影響を及ぼす事象に絞り込み、次のステップで戦略上の不確実性までに拡張することが実務的であるように思える。企業グループの経営者には、自社なりのERMの最終型を示すとともに、そのゴールに向けた現実的で費用対効果の高いERMの構築が望まれる。



図表1 ERMの構築単位の事例（筆者作成）

リスク大分類	リスク小分類	想定される最悪シナリオ例	頻度 (1~3)	規模 (1~3)	リスク度 (I~III)	対策 (1~3)	優先度 (A~D)	現状(課題や過去例)と強化すべき対策
災害	火災・破裂・爆発	◇サーバールームで火災が発生。ITシステムが全焼したことにより、全事業の事業継続に大きな影響を与える。	1	3	III	1	A	◇ITサーバールームにガス系の消火設備を配置する。 ◇ITサーバのバックアップ拠点設置を検討する。 ◇バックアップデータの遠隔地保管や耐火金庫保管をする。
	地震、津波、雪災、風水災、落雷等の自然災害	◇大規模地震発生により、建物施設設備の損壊、役員・従業員の死傷、マーケットの大幅縮小にいたる。	2	3	III	2	B	◇事業継続計画策定と事前準備(資機材準備等)、役職員教育を実施する。

図表2 リスクマップ例（筆者作成）