

リスク管理 30年の変遷

時代とともに経営の軸に 新たな課題も浮上

亀井 克之

【関西大学総合情報学部 教授】

企業経営を取り巻く環境が不透明さを増すにつれて、経営における重要性が高まってきたリスクマネジメント。今やトップから社員まで全社的な実施が求められている。その一方で、新たな課題も明らかになってきた。企業のリスクマネジメントに詳しい気鋭の経営学者がこの30年の変遷を振り返るとともに、課題を指摘する。

かめい・かつゆき

1962年生まれ。90年大阪外国語大学大学院修士課程フランス語学専攻修了。関西大学大学院商学研究科博士課程を経て94年同大総合情報学部専任講師。97年同助教授。同年仏エクス・マルセイユ第3大学留学。2004年から現職。商学博士。日本リスクマネジメント学会常務理事・事務局長。著書に「経営者とリスクテイク」(関西大学出版部)など。

事件をきっかけに進化してきた
日本企業におけるリスクマネジメントの変遷

危機管理が
改めて注目される

リスクテイクの
マネジメントへ

1995年
阪神大震災の発生、地下
鉄サリン事件

守りの
マネジメント

1980年
イラン・イラク戦争の勃発
でイラン・ジャパン石油化
学(IJPC)事業が頓挫



三井物産など日本企業が撤退した後に完成した旧IJPCの施設



地下鉄サリン事件で、霞ヶ関駅の構内に向かう消防庁の職員

今や一般用語になった感さえあるリスクマネジメント。この言葉に日本企業の経営者が大きな関心を払うようになったのは、実はそう昔のことではない。企業経営の重要な要素として注目されるようになったのは、1970年代後半のことだ。

それまでリスク管理と言えば、事業に伴って起きた事故や災害による損失を損害保険でカバーすることを指していた。それがこの頃を境に一変する。海外進出などに際し、失敗した時の損失を保険で賄い切れないほど大規模な投資を行ってまで、事業に乗り出す例が増えたからだ。

代表的な例が、イラン・ジャパン石油化学(IJPC)事業である。三井物産を中心とする日本企業5社とイラン国営石油化学が折半出資して合弁企業のIJPCを設立。ペルシャ湾奥深くの海岸を埋め立て、エチレンや13品目の石油化学製品を生産する巨大コンビナートを建設するという壮大な計画だった。

工事は順調に進んだが、79年に起きたイラン革命で中断。さらに80年に勃発したイラン・イラク戦争で工事を続行できなくなり、事業は打ち切りとなった。その結果、三井物産など5社は海外投資保険ではカバーし切れない巨額の損失を償却することになった。

守りからリスクテークに転換

この事例から学ぶべきポイントは、多大な損失を被るリスクがある事業は差し控えた方がいいということではない。むしろ逆だ。損失を出すリスクを冒してでも投資をしなければ、大きなリターンを得られない時代に入ったということである。

つまり、企業におけるリスクマネジメントは、保険で損失をカバーする「守りのマネジメント」から、果敢にリスクを取ってリターンを狙う

「リスクテークのマネジメント」へと変貌を遂げたのである。

失敗したら大きな損失を出す恐れがある事業に乗り出すかどうかを決めるのは、保険の契約を結ぶ財務部門の仕事ではあり得ない。決定を下すのは経営トップの仕事だ。ここで初めて、リスクマネジメントは企業経営の重要な要素になった。

もっとも、リスクマネジメントが企業の経営トップの重要な役割になったとはいえ、現場の最前線で働く社員までが組織的に取り組む形には至らなかった。

その後、1995年1月に阪神・淡路大震災が発生。さらに同年3月に地下鉄サリン事件が起きて、「危機管理」が改めて注目される。だが、災害やテロに対する備えの強化にとど

BCP(事業継続計画)の策定が必須に

全社的なリスクマネジメントが主流に

2009年
自然災害の多発、新型インフルエンザなど新たな脅威の発生

内部統制が焦点にCSRも広まり始める

2001年
不正経理で米エンロンが破綻



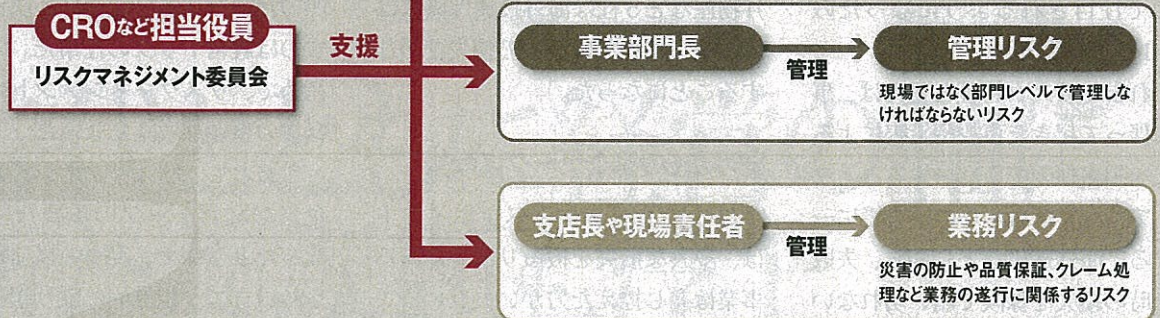
米テキサス州ヒューストンにあった米エンロンの本社

2004年
米国でERM(企業リスクマネジメント)のフレームワークが公表される



新型インフルエンザの影響で、マスクを着けて通勤する人々

役員が調整役を担う 全社的なリスクマネジメントの 基本的な体制



まり、企業の組織的な活動に発展する契機にはならなかった。

状況が大きく変わったのは、21世紀に入ってからだ。2001年から2002年にかけて、不祥事によって大企業が消滅の危機に立たされるケースが日米両国で相次いだ。

米国では、エンロンやワールドコム巨額の不正経理が発覚し、両社は破綻に追い込まれた。日本でも、集団食中毒と子会社による牛肉偽装という2つの不祥事を起こした雪印乳業が、グループ解体を余儀なくされている。

不祥事によって大企業でさえもあっという間に消滅する——。この事実を目の当たりにした企業の経営者たちは、かつてないほどの衝撃を受けただろう。

不正経理の防止を目的とした内部統制の強化やCSR(企業の社会的責任)に対する関心の高まりもあって、企業は組織的にリスク管理に取り組む「全社的なリスクマネジメント」を相次いで導入した。

その後、今年に入って自然災害が

頻繁に起こり、豚由来の新型インフルエンザの流行という新たな脅威も発生。「BCP(事業継続計画)」が改めて注目を集めた。

BCPとは、大地震や洪水といった有事を事前に想定して事業を継続させる対策を記した計画を指す。このBCPの策定が企業にとって必須になりつつある。

多くの企業が委員会形式を選択

これまで日本企業における1970年代後半以降のリスクマネジメントの変遷を見てきたが、中でも最も重要な変化は、全社的なリスクマネジメントの普及だろう。

内部統制の事実上の世界標準を策定してきた米トレッドウェイ委員会組織委員会(COSO)が、2004年に「エンタープライズ・リスクマネジメント(ERM)」のフレームワークを公表。それを参考にしながら、多くの日本企業が全社的なリスクマネジメントの仕組みを作り上げた。

企業によって多少の違いは見られるものの、全社的なリスクマネジメント

の基本は変わらない。

まずは社内外で発生する可能性のあるリスクを漏れなく把握する。次に、それぞれのリスクについて、発生の頻度や影響の大きさを評価し、危険度を判定する。そして、危険度を考慮しながら、それぞれのリスクの対策を定めて継続的に実行する。こうしてリスクの危険度を解消したり低減したりするわけだ。

この一連の取り組みを、全社を挙げて行う。1人ひとりの社員が、職場において業務に関係するすべてのリスクの洗い出しから、危険度の判定や対策の立案・実行までを手がける。こうした取り組みを全社で一斉に行うためには、調整役を担う組織が必要だ。

そのような組織として多くの企業が設置したのは、「リスクマネジメント委員会」といった名称の委員会であった。

多くの場合、「CRO(チーフ・リスク・オフィサー)」といったリスクマネジメントの担当役員が委員長を務め、各部門のリスクマネジメントの

担当者が委員として参加する形式を取っている。

リスクマネジメント部といった独立した部署を設置しなかったのは賢明な判断だと言える。なぜなら、リスクマネジメントの多くは、専門部署に対処を任せの方が得策だからである。生産に係るリスクは生産部門が、販売上のリスクは販売部門が、労働災害のリスクは労務部門がそれぞれ担当した方がいい。

リスクマネジメント委員会は、通常はそれぞれの部門のリスクマネジメント活動をサポートする。そして各部門の手には負えず、全社を挙げて対応しなければならないリスクが発生した場合には、委員会が主体となって対応する。それには、各部門の担当者からなる全社横断的な委員会形式が適している。

このように社内でのリスクマネジメント活動をコーディネートする委員会を備えた管理体制を、多くの企業

が築いてきた。その一方で課題もいくつか浮上している。

まずは、社員の主体的な取り組みをいかに引き出すかだ。通常のリスクマネジメントは各部門が担当するのが、全社的なリスクマネジメントの基本。各部門で働く社員たちが真剣に取り組まなければ、仕組みの根幹が崩れてしまう。

お目付け役の“形骸化”を防げ

この1番目の課題については既に手を打っている企業もある。例えば明治乳業だ。

同社ではリスク・コンプライアンス委員会を設置するとともに、部門や営業所ごとに「リスク・コンプライアンスリーダー」という担当者を置いている。この担当者の任期を2年とし、任期が終わると担当者全員を入れ替える。こうしてできるだけ多くの社員にリスク・コンプライアンスリーダーを経験させ、リスクに


敏感な社員を増やしている。

2番目の課題として挙げられるのは、経営トップの暴走を本当に食い止められるかどうかだ。エンロンやワールドコム不正経理は経営トップ自身が指示して行っていた。

リスクマネジメント委員会やその委員長を務める担当役員は、経営トップの意思決定に際して、リスクマネジメントの観点からの助言を求められる。その目的の1つはトップの暴走を防ぐことにある。これは容易ではない。暴走する経営トップに引導を渡せるか。企業のリスクマネジメントとコーポレートガバナンスの実効性が問われる。

また、経営トップにもリスクに対する感性を磨いてもらうことが欠かせない。これが3番目の課題だ。1つの不祥事で企業の存続が危ぶまれるようになった今、トップがリスクマネジメントの重要性を心に刻み込み、リーダーシップを発揮して実践することが極めて重要である。

それには補佐役となる担当役員のコミュニケーション力や調整力も大事だ。そうした能力を備えた人を起用し、トップに対して苦言を呈することができるようにすることが4番目の課題である。苦言を呈することができなければ、かつての取締役会における監査役のように、“形骸化”した存在になりかねない。

最後の5番目の課題は、従業員のメンタルヘルスをリスクマネジメントの中しっかりと組み込むことだ。心を病むビジネスパーソンが増加し、自殺に至るケースも出ている。事業活動を継続し、社会的責任を果たすうえでも、最も重要な課題と言える。(取材構成 中野目 純一) 

現在のリスクマネジメントが抱える5つの課題

- 1 社員の主体的な取り組みをいかに引き出すか
- 2 経営トップの暴走を食い止められるかどうか
- 3 リスクに敏感な経営トップをいかに育てるか
- 4 いかに担当役員が職責を果たせるようにするか
- 5 従業員のメンタルヘルスをいかに組み込むか