

2011.2

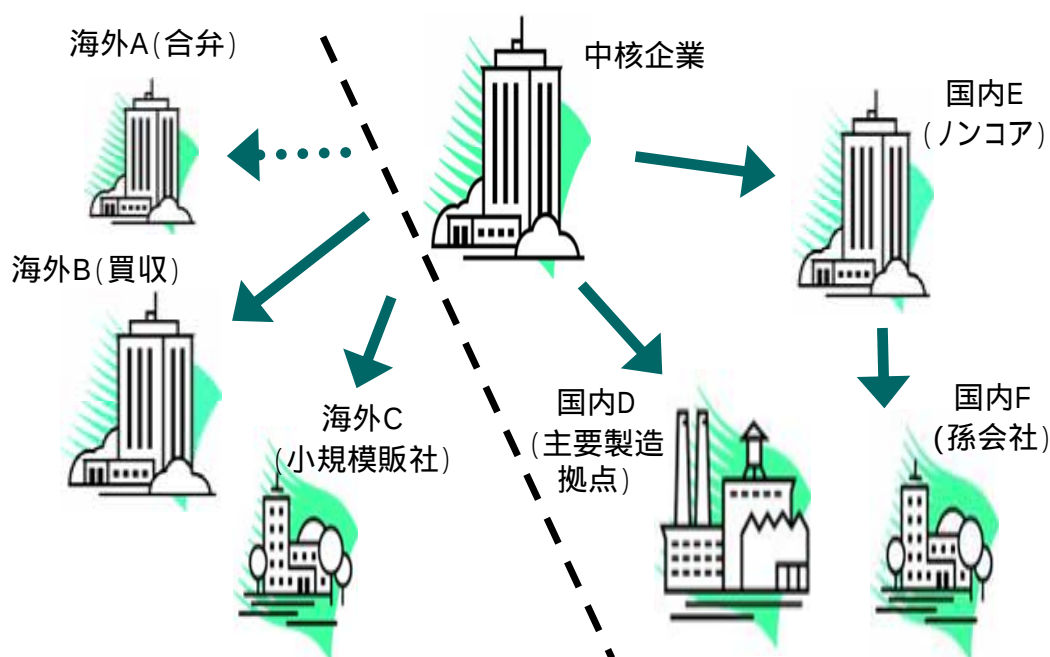
企業リスクインフォ < 2010 年度第 7 号 >

企業グループにおけるリスクマネジメント態勢構築のポイント

1. 企業グループの事業形態の多様化

昨今の目まぐるしい事業環境の変化に合わせ、企業グループの事業形態は、会社分割、合併、アウトソーシング、海外企業の買収等を繰り返し、多様化している。その結果、同じグループ内企業であっても、各社のリスク情報をほとんど把握できていないという例も少なくない。取扱う商品・サービスが異なれば、リスク状況はもちろん異なるし、また、同じ商品・サービスを取扱う場合でも、その川上に位置するのか川下に位置するのか（製造会社か販売会社か）で、リスク状況は大きく異なる。さらに、買収した会社や海外の会社のように企業文化や事業環境が大きく異なる会社であれば、なおさらリスク状況は異なり、その状況把握も困難となる。このように、企業グループの事業形態の多様化に伴い、グループ各社のリスク情報も多様化してきており、グループ内におけるリスク情報の把握がますます困難になってきていると言える。

図 1 企業グループの事業展開イメージ



同じグループ内企業であっても、事業形態は多様化している。特に海外のグループ会社においては企業文化が異なる場合も多く、リスク情報の把握は困難になってきている。

2. 企業グループ全体でのリスクマネジメント態勢構築の重要性

一方で、サプライチェーンの強化等による効率化追及の結果として、グループ各社において顕在化したリスクが、グループ全体に影響を及ぼす事例も珍しくなく、グループ全体でのリスクマネジメント態勢の構築を課題と感じている企業は増えてきている。グループ内における重要リスクは何

であるのか、そのリスクが顕在化した際の影響はどの程度なのか、また、そのリスク対策の推進状況はどの程度なのか等、グループ内における重要リスクを把握し、漏れや無駄の少ないリスク対策を推進していくことは、企業グループにおける重要な課題のひとつである。

また、グループ各社で何らかの危機事象が発生した際に、その危機事象について「分からない」「把握していない」というような状況では、ステークホルダーに対する説明責任が果たせない。危機が発生した際に、その危機事象に関する状況を早期に把握できる程度の緊急時態勢が構築されていることは、ステークホルダーから最低限求められているレベルであると思われる。

グループ各社におけるリスクマネジメントの推進主体は、それぞれの会社であったとしても、グループ全体での重要リスクの把握と、危機発生時における危機情報の把握については、企業グループにおける中核企業の役割であり、ステークホルダーからも強く要請されている項目であると言える。

さらに、このような企業グループ全体におけるリスクマネジメント態勢の構築は、会社法第 362 条、及び会社法施行規則第 100 条により、大会社（資本金 5 億円以上、または負債総額 200 億円以上の株式会社）に対して求められている法的な要件であり（企業集団としての内部統制の構築）、企業グループにおける中核企業の義務であると言える。

3. 企業グループにおけるリスクマネジメント態勢構築の主なプロセスと、その取組みのポイント

このような状況下においては、「グループ会社を踏まえたリスクマネジメント態勢をどのように構築していくべきか」という課題は、一流企業においてさえ、今、最も重要なテーマのひとつである。

本稿では、以下に企業グループにおけるリスクマネジメント態勢の構築に必要な、主なプロセスとその取組みのポイントを解説していく。

(1) 統一手法によるリスクアセスメントの実施と、グループ内の重要リスクの特定

グループ内の全てのリスク情報を把握し、その対策の推進状況全てについてモニタリングを行うことは困難である。そのため、企業グループにおけるリスクマネジメントの推進においては、リスクアセスメントによりグループ内の重要なリスクを特定し、その重要リスクを中心に、対策の推進状況をモニタリングしていくという手法がとられる。

リスクアセスメントによりグループ内の重要リスクを把握する際に、グループ各社のリスクアセスメント手法が不統一では、重要リスクの特定は難しい。リスク情報が多様化している現在においては、少なくとも、リスク名称、リスク評価指標（発生頻度×影響度）を予め統一した上でリスクアセスメントを実施することをお勧めする。

グループ内における重要リスクの特定を統一手法により行う場合、既にある程度リスクアセスメントを独自に実施していた会社においては、既存の手法とグループ内統一手法の二つが混在する、または、新たな手法で再度やり直すという状況になる。このことは、グループ重要リスク把握のために手法を変えて同じ作業を再度行うことに他ならず、企業グループにおけるリスクマネジメント態勢を構築する上で、最も厄介なポイントであると言える。このポイントについては、統一手法で作業を依頼する際の作業負担を最大限に軽減する工夫を行ったり、その取組みの重要性を説明したりすることで、理解を求めていくのが得策である。

企業グループの規模にもよるが、最終的な重要リスクは、リスクアセスメントの結果を基に、経営トップの意向を反映させつつ、5～10 リスク程度に絞り込むのが望ましい。

(2) リスク対策の推進とモニタリング

重要リスクが特定された後は、その具体的な対応策と対策推進の責任者を決め、アクションプランに落とし込んでいく。リスク対策の推進において重要なのは、リスク対策の推進責任者とグ

グループ内における役割分担を明確にしておくこと、及び定期的にモニタリングを行うことである。

重要リスクは、グループ各社が主体となって個別に対策を実施すべきリスクと、グループ中核企業等が推進主体となってグループ横断で対策を実施すべきリスクの大きく二つに分けられる。企業グループにおけるリスクマネジメントの推進においては、後者のようなグループ横断で対策を実施すべきリスクを見極め、各社単独ではなし得ないような、グループスケールを活かした対策を推進することが、大きなメリットであると言える。いずれのリスクにおいても、対策推進の責任者とグループ各社の役割分担を明確にした上で、推進していくことが肝要である。

対策推進のモニタリングについては、グループ中核企業のリスクマネジメント委員会等の組織体で定期的に行う。対策の推進が芳しくない場合については、必要に応じてその改善を対策推進の責任者等に要請していく。

定期的にモニタリングを実施した結果を踏まえ、次年度の重要リスクや対応策等を再検討していくことで、PDCAサイクルにつなげることが望ましい。

(3) グループリスクマネジメント態勢の構築

グループ内のリスク対策の推進方法がある程度明確にした後は、グループ内におけるリスクマネジメント態勢の構築に着手する。具体的には、グループ内のリスク対策推進の方針や役割分担、組織を明確にし、モニタリングやリスクアセスメントを実施する頻度やタイミングをルール化する。

本プロセスを「リスクアセスメントを実施する前に整備すべきでは」という意見もあると思われるが、多様化しているグループ各社のリスク情報がある程度明確になった後で着手する方が、より実効性の高い態勢構築が期待できると思われる。もちろん、最初にこのプロセスに着手しても良い。

(4) 危機情報の報告ルールの整備

危機事象が顕在化した際の危機情報の伝達ルールを整備しておくことも重要である。報告すべき危機事象を予め定めた上で、どの程度の危機レベルであれば、どのルートでどこに報告するのかについて、グループ統一のルールを整備しておく。ルールを整備した後は、そのルールの周知、ルールに基づいたシミュレーション訓練等を行い、グループ内における危機対応レベルの向上に日常から努めておくことが望ましい。

(5) リスクコミュニケーションの充実

グループ内においてリスク対策を効率的、かつ効果的に推進していくためには、リスク情報の共有が欠かせない。対策の進んでいる会社の好取組事例を横展開したり、あるグループ会社において顕在化したリスクが他のグループ会社にも潜在していないか等を確認したりする上で、グループ会社間でのリスク情報の共有は有効である。また、各社に企業グループとしてのリスクマネジメント態勢構築への協力を仰いでいくためには、各種情報のフィードバックが欠かせない。グループ各社がリスクアセスメント作業を実施した結果がどうなったのか、どのように経営に活かされているのか等をしっかりとフィードバックしていくことで、取組み推進へのさらなる協力を求めていく。

4. 海外のグループ会社に対するリスクマネジメントについて

海外のグループ会社に対して、国内のグループ会社と同様の態勢を構築することに関して躊躇する企業は多い。言語や文化の違いが躊躇させている主な原因と思われるが、早い段階で海外グループ会社に対しても国内と同程度のリスクマネジメント態勢の整備を促していくことをお勧めする。確かに言語や文化の違いはあるものの、リスクマネジメントに関する国際規格等の浸透で、現在においてはリスクマネジメントの手法そのものについて、それほど大きな違いはないと推測

される。リスクマネジメント手法、プロセス等については、早めに確認を行い、是正すべき部分は是正を要請し、できるだけ早い段階で海外リスク情報の収集に努めたい。

5. まとめ

企業グループにおけるリスクマネジメント態勢の構築については、既存のグループ各社の態勢に気兼ねして、なかなか統一的な態勢構築に着手できない企業が少なくない。しかしながら、各社不統一のリスクマネジメント態勢では、リスク情報の管理にコストと時間がかかるばかりであり、機動的・効率的なリスクマネジメントの推進は望めない。短期的に見ると、統一手法によるリスクマネジメント態勢の構築はコストであっても、長期的に考えると、統一手法により行う方が効率的であり、企業グループ価値の向上につながる大きな効果が期待できる。

企業グループの事業形態は、今後ますます多様化することが予想される中、企業グループ価値をさらに高めるべく、統一手法によるリスクマネジメント態勢の構築に早期に着手することは、グループ中核企業に求められる重要な役割ではないかと考える。

(文責：コンサルティング第一部 ERMグループ 細井 彰敏)

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業のERM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。ERMのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

グループ会社リスクマネジメントの件でお困りの際も、お気軽にご相談下さい！

お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第一部 ERMグループ

TEL.03-5296-8914 <http://www.iriic.co.jp/>

ISO31000準拠！ ERM（全社リスク管理）コンサルティング

企業価値向上に資する全体最適の観点から、企業を取り巻く様々なリスクを全社的に管理するために、貴社の実状に即した効果的・効率的な体制づくりを支援します。既に体制構築されている場合の実効性を高めるための取組み推進や、各種個別課題解決のご支援も可能です。

ERMコンサルティングはISO31000に準拠したメニューを活用・応用して実施します。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2011