

企業リスクインフォ <2010年度第6号>

ERMの視点から操業停止リスクを考える

1. 背景

昨今、地震や新型インフルエンザ等を想定したBCP(事業継続計画)やBCMS(事業継続マネジメントシステム)は、大企業を中心に普及が進んでおり、特定のシナリオについては、事業継続に対する手当てがなされてきている。

もっとも、ERM(Enterprise Risk Management)という全社的なリスクマネジメントの視点から、最近の操業停止事例を俯瞰してみると、地震や新型インフルエンザ等以外にも様々な操業停止リスクが存在していることがわかる。

特に、法令違反により操業の一時停止命令等の行政処分を受け操業を停止せざるを得なくなるという事例が散見される現状からすると、法令違反に伴う操業停止リスクは、地震や新型インフルエンザ等に伴う操業停止リスクと同程度、あるいはそれ以上に注視すべきものであるように思われる。

そこで、本稿においては、法令違反に伴う操業停止リスクとその対応について考察することとする。

表 1 法令違反による操業停止事例 (製造業)

事案 1 A 製造業者
設備の一部について、高圧ガス保安法に基づく必要な許可を受けていないとして、行政から使用停止指示を受け、工場の操業を一時停止。
事案 2 B 製造業者
水質汚濁防止法の排出基準に適合しないおそれがある水を放出し、一時停止命令および改善命令を受ける。その後、長期間にわたり改善対策と関係行政機関等への報告を実施。
事案 3 C 製造業者
製造施設の変更工事の過程において、事前許可が必要な工事があったにもかかわらず、事前許可を得ていなかったことが発覚し、高圧ガス保安法に基づく操業停止命令を受ける。

公開資料をもとに筆者にて要約

2. 法令違反と操業停止リスク

企業を取り巻く規制は、法律・条例・協定・ガイドライン等、様々なルールが網羅的・重層的に折り重なっているが、その中には、規制の趣旨目的の達成のため、行政処分等の実効性担保措置を定めるものがある。

実効性担保措置である行政処分には、「免許取消し」のように法律上事業廃止を強制するもの、「操業停止命令」のように法律上操業停止を強制するもの、及び「施設使用停止命令」のように場合によっては操業停止に至る処分など、様々な規制手段が存在し、企業の事業活動は、常に操業停止リスクにさらされているといえる。

さらに、これらの規制は、その複雑性に加え、法改正もあって、自らの事業活動において遵守すべき規制を完全に把握することが困難な状況が存在している。

このような状況下、自らの事業活動において、遵守すべき規制を把握できていないまま事業活

動が遂行されている、または、遵守すべき法令等を管理部門のみが把握し、リスクをコントロールできる現場部門が把握していないという実態はないだろうか。

現在の厳しい経営環境の中においては、法令遵守でも特に、最低限操業停止に陥らないための『勘所を押さえた取組み』が必要になってきているものと思われる。

3. 行政活動における大原則

こうした『勘所』を押さえるためには、操業停止命令の発令主体である行政という組織のルールを知る必要がある。

行政活動における大原則として、行政活動(判例・通説は、権利や自由を侵害する行政活動に限定)は、法律による根拠を必要とする「法律の留保」という原則がある。具体的には、行政は法律要件を満たした場合に、法令に規定されている権限の範囲において、上記 2 で述べたような実効性担保措置をとることができるということである。

とすれば、法律を精査することで、どの規制に違反したらどの程度の制裁を受けるかということ把握することが可能となる。

このような行政活動における大原則を踏まえた上で、操業停止に陥らないための取組みを考えると、まずは、法律の要求事項と違反した場合の罰則の強度等を調査し、操業停止に至る可能性のある行政処分の有無などに応じて、必ず注視しておくべき法規制を認識することが肝要となる。

もちろん、CSR や法令遵守の観点からは、操業停止に至る可能性のない法令等についても注視し、対策をとるべき必要があることは言うまでもないが、リスクが顕在化した場合の影響の大きさからすると、操業停止リスクは、企業が最優先で取り組むべき問題であるといえるのではないだろうか。

4. 取組みの流れ

ご参考までに、ひとつの取組み例をそのステップに沿って紹介する。

(1) 事業活動において関連性のある法令の洗い出し

まず、企業の事業活動において、いかなる法令が適用されるかを洗い出す必要がある。そのためには、事業活動の実態(業務プロセスや使用設備・材料等)を把握した上で、適用可能性のある法令を洗い出し、リストアップするという作業を行うことになる。たとえば、製品の製造過程で大量の水を使用するというのであれば、水質汚濁防止法などの適用が考えられるといった具合である。この時点で、事業活動において適用可能性のある法令の洗い出しが網羅的になされていない場合には、以後の取組みにおいて操業停止リスクの芽を摘むことができなくなるため、もっとも重要なステップであるといえる。

(2) 適用可能性のある法令の調査・分析

法令の洗い出しが終わると、法令の全体像及び各法令の内容を把握する作業に移る。各法令の内容把握においては、各法令がどのような利益を保護するために設けられたものなのか、法令の要求事項は何か、法令の要求事項を遵守できなかった場合のペナルティは何か、という観点から調査・分析を行う。

どこまで調査・分析を徹底するかは、その目的によって大きく異なる。すなわち、操業停止リスクを回避するという目的を設定した場合には、法令のなかでも操業停止に至る可能性のある法令の調査・分析がメインになる。他方、法令遵守という目的を設定した場合には、企業が遵守すべき義務を定めた条文を詳細に調査・分析することになる。

法令の調査・分析の目的によって作業負担が大きく異なることとなるため、経営層が何を重視

して経営の舵取りをしているのが問われるステップであるといえる。

(3) 重要法令の特定と対応策の検討

上記(2)のような法令の調査・分析を経て操業停止に陥る可能性のある法令等(以下、重要法令という)を特定する。加えて、過去の事故事例等を参照し、行政処分の発動傾向についても把握しておくことが望ましい。

次に、対応策を検討することとなるが、対応策については、リスクを顕在化させない事前策、及び仮にリスクが顕在化した場合の対処を定めた事後策を検討する必要がある。

なお、対策を検討するに際しては、現場部門の負担等を十分考慮するべきである。実際にマニュアルやルールを運用する現場部門にとって過大な負担(一覧性に欠けるマニュアルや別途現場部門による調査を必要とするマニュアルなど)を負わせるのは、マニュアルやルールの形骸化に繋がるからである。現場部門の成熟度に応じた対応策が望まれる。

(4) 対応策の実施

対応策の効果的な実施は、現場部門の意識に依存する部分が多い。そのため、如何に意識付けを行うかということが対応策実施に際して課題となることが多い。法令違反による不利益を一方的に示すだけでなく、管理部門による対応策の周知活動の一環としてワークショップ形式の研修を実施する等、自主的取組への支援を行うことも必要となる。

(5) 新法・法改正対応とモニタリング

以上のような一連の取組みは、一度実施すれば完了するというものではない。新法制定や法改正にも対応する必要があり、また、操業停止に至らない法令についても注視・対応していくことが当然に必要である。

法令遵守の状況についてモニタリングを継続的に実施し、組織の対応力を定期的に把握した上、組織対応力の成熟度に応じて段階的にレベルアップするという取組みを志向すべきであると考えらる。

表 2 取組みステップとその内容

取組み Step	内容
Step 1	事業活動において関連性のある法令の洗い出し ・現状の業務プロセス及び使用設備・材料の洗い出し ・適用可能性のある法令の洗い出し
Step 2	法令の調査・分析 ・法令の全体像の把握 ・各法令の趣旨・規制・罰則等の把握
Step 3	重要法令の特定と対応策の検討 ・法令の調査・分析及び過去の罰則等発動事例を踏まえて重要法令を特定 ・重要法令遵守のための優先対応策の検討
Step 4	対応策の実施 ・業務プロセス手順書やマニュアルなどへの対応策の落とし込み ・現場部門への周知活動と支援活動
Step 5	新法・法改正対応とモニタリング ・法改正の把握と改正を踏まえた優先対応策の修正 ・優先対応策の実効性検証

5. 遵守すべき規制のマネジメントシステムへの組み込み

すでに ISO 等のマネジメントシステムを導入し PDCA サイクルを回している企業にとっては、その運用方法によっては、重複感のある取組みとなってしまうことも想定される。効率的なマネ

ジメントシステムの運用という観点からは、既存のマネジメントシステムに組み込んだ形で、上記取組みを行うなど、重複した取組みを一本化していくことが望ましい。

もっとも、重複した取組みを一本化することが効率性向上に繋がるという共通認識はあっても、主管部が異なるため取組みの一本化に障害があるということもあるかもしれない。そのような場合には、委員会組織を独立組織として設置する等、組織改変を伴う工夫も必要となろう。

6. おわりに

冒頭で述べたとおり、企業の操業停止リスクは、日本の多くの企業のBCPで想定シナリオとして設定される地震や新型インフルエンザに限られるものでない。

また、従来から内部統制としての取組みが活発である取引に関わるコンプライアンスリスク(独禁法や景品法など)は、操業停止リスクを十分網羅しているとは言い難い。

操業停止リスクが企業に与える深刻な影響に鑑みれば、ERMという全社的なリスクマネジメントの観点から、企業の操業停止に関わるリスクを俯瞰し、操業停止の可能性のあるリスクを特定し、具体的な対策を講じていくことが肝要である。

(文責：コンサルティング第一部 ERMグループ 釜瀬 幸一郎)

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。

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
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.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