



企業経営に対する リスクマネジメントの要請

企業のリスクマネジメントが、経営の重要な課題として定着している欧米においては、企業の自主的な取り組みの他に、株主や顧客企業、行政といった企業の利害関係者が、企業に対してリスクマネジメントの徹底を強力に要請している事例が多い。

株主代表訴訟の増加や、国際会計基準の導入などにより、日本でもコーポレートガバナンスの重要性が高まっており、日本企業に対してもリスクマネジメント推進の要請は、各方面から強まる傾向にある。全ての企業に、経営課題としてのリスクマネジメントへの取り組みが求められているのである。

目 次

目次	1
はじめに	2
I. 株主・投資家からの要請	3
1. 米国ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス	3
2. 英国・ロンドン証券取引所上場基準	7
3. 社会責任投資の台頭	10
II. 顧客からの要請	13
1. 納入先企業からの監査	13
2. 一般消費者の企業監視	14
III. 従業員からの要請	
1. 内部告発者保護法	14
2. 国内での検討	15
IV. 行政からの要請	15
1. 規格化の動向	15
2. バーゼル銀行委員会	15
V. 今後の日本における動向	16
1. 株主代表訴訟の増加	16
2. 国際会計基準の導入	16
3. コーポレートガバナンスの観点からのリスクマネジメントの必要性	17

(参考文献・資料)

はじめに

不祥事による信用失墜、大規模リコール、巨額損失、法令違反、大規模システムトラブルなど企業の危機事例が相次ぐ中、企業リスクを総合的に管理し合理的に低減するための経営手法である「リスクマネジメント」に対する関心は確実に高まっているが、一方で大手企業でも「リスクマネジメント委員会を設置したが、実質的な取り組みが遅々として進んでいない」といったケースは多い。ある調査では、9割の企業が、近年の不祥事等によりリスクマネジメントの重要性を再確認した、と回答した一方で、同じく9割の企業が、リスクマネジメントは費用対効果を考えると割に合わない、と回答した。つまり漠然とは重要性が認識されているが、リスクマネジメントを果たしてどの程度のコストを掛けて行う必要があるのか、という点になると、判断しかねる実情がある。

本稿では、株主・投資家、顧客（企業・消費者）、従業員、行政機関など、企業にとっての利害関係者が、経営を取り巻くリスクを明確に認識してコントロールする「リスクベース」のアプローチから、リスクマネジメントの推進を企業に対して要請している事例を紹介する。日本に先んじて多くの企業不祥事、危機事例を経験した米国・英国では、企業外部の利害関係者が、企業経営者に対してある程度の強制力を持ってリスクマネジメントを要請しており、そのことが、日本に比較してリスクマネジメントが普及・定着している大きな要因となっている。

株主代表訴訟の増加、国際会計基準の導入、コーポレートガバナンスの重要性増大から、今後、日本企業に対する同様の要請が強まることが予想され、各企業はその要請に対して、相当の対応を取らざるを得なくなると考えられる。

現に、日本企業が、欧米企業との取引開始や新規事業進出の際に、突然、リスクマネジメント体制の構築を要請される事例も多く発生している。

本稿が、企業経営におけるリスクマネジメント推進の一助となれば幸いである。

I. 株主・投資家からの要請

企業が危機に陥り、打撃を被った場合、株主は、含み損や配当減少といった形で大きな損失を被る。また投資家としては、広く業績良好と信じられていた企業がリスク対応を誤り破綻するような事態を目の当たりにすれば、投資先として株式を嫌忌し、他の投資手段へ資金をシフトする。ここでは、株主・投資家、もしくはその立場を代弁する企業格付け業者、株式市場運営者が、企業に対してリスクマネジメントの確実な推進を要請している事例を紹介する。

1. 米国ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス

(1) 概要

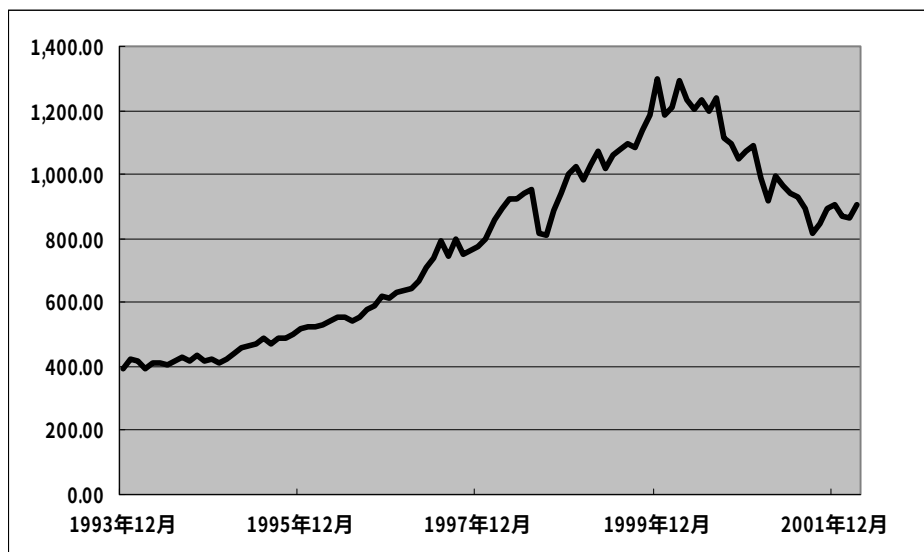
有力経済紙「ウォールストリートジャーナル」紙を100年以上にわたって発刊する米国ダウ・ジョーンズ社（Dow Jones & Company）は、「ダウ平均」として日本でもなじみのある株価指数を提供している。同社では1999年から、新しい発想の株価指数として、「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」（Dow Jones Sustainability Index）を公表している。欧米投資家においては、近年、財務諸表だけでなく、財務以外の企業のパフォーマンスをも重視する傾向が高まっているが、同インデックスはそのような企業評価の機運を反映し、持続的成長が期待できるかどうかで企業を格付けするものである。注目されるのは、同インデックスの成長企業評価に、企業のリスクマネジメント実施状況が明確に盛り込まれていることである。

同インデックスは、ダウ・ジョーンズ社がスイスの投資評価専門会社SAMリサーチ社（Sustainability Asset Management Research）と協力して、独自の基準により、世界26カ国2,500社の優良企業から、持続的成長が見込まれる企業を選定し公表しているもので、各国の金融機関が投資信託商品の設定に利用している。つまり同インデックスに組み入れられれば、当該企業の株式がより広く購入されやすくなると言える。

なお、本来「サステナビリティ」という言葉は、地球環境問題、資源問題を論じる際に頻繁に用いられる用語で「持続可能性」と訳されることが多い。同インデックスでは、評価の基準として「経済合理性」「環境適合性」「社会適合性」の3つの柱を根幹に置き、財務データに表れない企業の持続成長性を評価しようとしている。

【図1】は、ダウ・ジョーンズ社が公表している同インデックスの実績である。

【図1】 サステナビリティ・インデックスのパフォーマンス
(1993年12月～2002年3月、米ドル)



資料：DJSI ウェブサイト (<http://www.sustainability-index.com/>) より加工

【表1】は、同インデックスに選定されている主な企業である。2001年度の選定企業312社の内、日本企業は31社、その内、ソニー、イトーヨーカ堂の2社が、各企業分類の中で最も評価の高い企業（サステナビリティ・リーダーズ）に選定されている。

【表1-1】サステナビリティ・インデックス選定企業
（日本企業）（2002年3月現在、組み入れ比率順）

No.	社名	分類	組み入れ比率(%) ('02.3.31現在)	No.	社名	分類	組み入れ比率(%) ('02.3.31現在)
1	ソニー(株)	循環型製品・サービス	0.753	17	旭硝子(株)	建設	0.109
2	キヤノン(株)	技術	0.496	18	住友商事(株)	産業製品・サービス	0.099
3	東京電力(株)	ユーティリティ	0.441	19	西日本旅客鉄道(株)	産業製品・サービス	0.090
4	日立(株)	産業製品・サービス	0.335	20	安田火災海上保険(株)	保険	0.080
5	ローム(株)	技術	0.272	21	アサヒビール(株)	食品・飲料	0.068
6	富士写真フイルム(株)	循環型製品・サービス	0.265	22	(株)クボタ	産業製品・サービス	0.064
7	東日本旅客鉄道(株)	産業製品・サービス	0.252	23	東京急行電鉄(株)	産業製品・サービス	0.051
8	(株)イトーヨーカ堂	小売	0.246	24	帝人(株)	循環型製品・サービス	0.045
9	(株)東芝	技術	0.238	25	(株)八十二銀行	銀行	0.041
10	京セラ(株)	産業製品・サービス	0.220	26	日本精工(株)	産業製品・サービス	0.033
11	関西電力(株)	ユーティリティ	0.218	27	三菱マテリアル(株)	産業製品・サービス	0.031
12	富士通(株)	技術	0.215	28	(株)荏原製作所	産業製品・サービス	0.026
13	三菱地所(株)	金融サービス	0.159	29	大東建託(株)	建設	0.024
14	(株)デンソー	自動車	0.147	30	日本テレビ放送網(株)	メディア	0.020
15	(株)大和証券グループ本社	金融サービス	0.134	31	丸紅(株)	産業製品・サービス	0.019
16	東京ガス(株)	ユーティリティ	0.110				

【表1-2】サステナビリティ・インデックス選定企業
（サステナビリティ・リーダーズ（各分類のトップ企業（2001年度）））

社名	分類	国
フォルクスワーゲン	自動車	ドイツ
UBSグループ	銀行	スイス
ドファスコ	素材	カナダ
ダウ・ケミカル	化学	米国
スカンスカ	建設	スウェーデン
ソニー(株)	循環型製品・サービス	日本
ロイヤル・ダッチ／シェル	エネルギー	オランダ／英国
INGグループ	金融サービス	オランダ
ユニリーバ	食品・飲料	オランダ
ブリストル・マイヤース・スクイブ	ヘルスケア	米国
3M	産業製品・サービス	米国
スイス・リ	保険	スイス
グラナダ・メディア	メディア	英国
プロクター＆ギャンブル(P & G)	非循環型製品・サービス	米国
(株)イトーヨーカ堂	小売	日本
インテル	技術	米国
ブリティッシュ・テレコム(BT)	遠距離通信	英国
セバーン・トレント	ユーティリティ	英国

資料：DJSI ウェブサイト Member Companies より加工

(2) 企業評価におけるリスクマネジメントの位置づけ

同インデックスにおける企業の評価項目と評価ウェイト（配分）は【表2】の通りである。同インデックスでは企業評価に当たって、①アンケート調査（ウェブ経由）、②企業の公表資料（年次報告書、環境報告書等）、③マスコミへのプレスリリース、アナリスト等による公表資料、④直接ヒアリング等を情報源として利用している。

【表2】評価項目と各項目のウェイト

項 目		機 会	配分	リ ス ク	配分
経済合理性	戦略面	○戦略立案 ○組織的發展	4.5% 2.3%	○コーポレートガバナンス	3.8%
	管理面	○知識資産マネジメント ○ITマネジメント・ITインテグレーション ○品質管理	2.0% 3.0% 2.0%	○リスクマネジメント・危機管理 ○企業行動規範	5.0% 1.0%
	産業固有要素(例)	○研究開発支出	産業別ウェイト	○特定リスクに対するリスクマネジメント	産業別ウェイト
環境適合性	戦略面	○環境憲章	3.8%	○環境方針 ○環境対応に関する責任者	3.0% 2.6%
	管理面	○環境・健康・安全に関する報告 ○環境会計	3.0% 2.0%	○環境マネジメントシステム ○環境パフォーマンス	2.4% 4.0%
	産業固有要素(例)	○エコ・デザイン ○エコ効果製品	産業別ウェイト	○危険物質 ○環境責任	産業別ウェイト
社会適合性	戦略面	○利害関係者の関与	4.5%	○社会適合方針 ○社会問題に関する責任者	3.0% 2.6%
	管理面	○社会適合に関する報告 ○従業員の利益 ○従業員満足 ○報奨制度	2.5% 1.5% 1.0% 3.0%	○係争解決 ○人権・反差別 ○就業に関する健康・安全基準 ○レイオフ・連合の自由 ○供給者基準	1.0% 1.0% 1.6% 1.0% 3.0%
	産業固有要素(例)	○地域活動	産業別ウェイト	○途上国での職業訓練	産業別ウェイト
経済・環境・社会共通		（「産業固有要素」全体での配分）		15.0%	（「産業固有要素」全体での配分）
合計				50.0%	50.0%

資料：Dow Jones Sustainability World Indexes Guide Version 3.1, October 2001 より

評価項目の内、リスクマネジメント推進の程度を直接評価するのは、「経済合理性—管理面—リスク—リスクマネジメント・危機管理」の項目であるが、注目すべきなのは、全ての評価項目を「機会」と「リスク」に二分している点である。つまり「環境適合性」「社会適合性」の大項目の中でも、環境リスクへの対応、雇用・社会・法務リスクへの対応の内容が評価されており、評価項目全体の半分はリスク対応、つまりは広い意味でのリスクマネジメントの内容を問うものと考えることができる。

(3) 要求されるリスクマネジメントの内容

同インデックスが要求するリスクマネジメントの内容を知るために、同インデックスが公表しているアンケートフォームの質問項目の一部を以下に紹介する。2001年度版ではアンケートは全部で91項目の質問から成り、「リスクマネジメント・危機管理」の項の質問は9問ある。

【表3】企業評価アンケートの質問項目（一部）

資料：Corporate Sustainability Assessment Questionnaire 2001 より

リスクマネジメント・危機管理

17. 貴社には、リスクマネジメントと危機管理について包括的に責任を負う役職がありますか。（例：Chief Risk Officer）

・ はい ・ いいえ ・ 該当しない ・ わからない

「はい」の場合、以下にご記入下さい。
(ご氏名) (役職名)
(役員会からのレベル)

18. リスク対応の社内標準やガイドラインは、以下の主要リスクを考慮して運用されていますか。(複数回答可)

- ・ 就業上の健康・安全 ・ 環境リスク ・ セキュリティ
- ・ ITセキュリティ ・ 財務リスク
- ・ その他 具体的に ()
- ・ 社内標準がない ・ 該当しない ・ わからない

実施の程度についてご記入下さい。

- ・ () %の拠点で実施 ・ 該当しない ・ わからない

19. 貴社のリスクマネジメントシステムにおいては、正規の要員に対する教育・訓練を行っていますか。

- ・ はい ・ いいえ ・ 該当しない ・ わからない

20. 貴社のリスクマネジメントにおける戦略は何に基づいていますか。(複数回答可)

- ・ ルートコズ分析 ・ ワーストケースシナリオ
- ・ その他 具体的に ()
- ・ 該当しない ・ わからない

21. 貴社にはコンティニュイティプラン(事業継続計画)がありますか。

- ・ はい、全ての拠点で用意されています
- ・ はい、一部分で用意されています ・ いいえ ・ 該当しない
- ・ わからない

「はい」の場合、計画の中に、危機管理に言及した部分がありますか。

- ・ はい ・ いいえ ・ 該当しない ・ わからない

22. 貴社には将来の脅威に備えて適切な場所に早期警報システムがありますか。

- ・ はい ・ いいえ ・ 該当しない ・ わからない

23. 貴社の危機管理(もしくはコンティニュイティプラン、それぞれについて)では信用失墜リスクも考慮されていますか。

- ・ はい ・ いいえ ・ 該当しない ・ わからない

24. 貴社におけるコンティンジェンシープラン、もしくは緊急時計画はどのように作成されていますか。(複数回答可)

- ・ 地域の緊急事態対応局と連携のうえで作成されている
- ・ 相互救援についての(企業同士の)協定を踏まえている
- ・ 正規の基準に則した要員の訓練・教育について述べている
- ・ ワーストケースシナリオに基づいている
- ・ コンティンジェンシープランや緊急時計画を作成していない
- ・ 該当しない ・ わからない

25. 貴社では、事故やニアミス情報を通知する適切な仕組みがありますか。

- ・ はい、危機管理システムへ情報を提供しています
- ・ はい、危機管理システムとは連携していません
- ・ いいえ ・ わからない

2. 英国・ロンドン証券取引所上場基準 (Turnbull Report)

(1) 概要

ここでは、1999年から英国ロンドン証券取引所の株式上場基準として導入され、多くの英国上場企業のリスクマネジメントへの取り組みを加速させた「ターンブル報告書」について述べる。英国では、相次ぐ企業不祥事の発生を契機に、'90年代後半から政府・ロンドン証券取引所の後押しにより、イングランド・ウェールズ公認会計士協会 (ICAEW) において産業界識者、公認会計士等からなる委員会 (ワークグループ) が設置され、コーポレートガバナンス (企業統治) やディスクロージャー (情報公開) の観点から株式公開会社に対しての提言が行われた。これら一連の委員会提言の成果としてまとめられた、コーポレートガバナンスに関する規定である「コンバインド・コード (Combined Code、統合規範)」、およびそのガイドラインである「ターンブル報告書 (Turnbull Report)」が、ロンドン証券取引所により上場基準として採用され、1999年12月から適用された。つまりロンドン証券取引所の全ての上場企業が、これらの規定に従うことを義務づけられたのである。

コンバインド・コードは、副題に「良好な企業統治の原則とベストプラクティス規範」とあり、コーポレートガバナンス、ディスクロージャーの在り方について広範に規定しているが、そのガイドラインであるターンブル報告書では、コンバインド・コードで述べられる内部統制 (Internal Control) とリスクマネジメントの在り方について、より具体的にふれている。

(2) ターンブル報告書の企業への影響

このターンブル報告書の登場が、英国企業のリスクマネジメントの取り組みを著しく加速させ、特に経営層のリスクマネジメントへの関与を促進した。保険会社系調査会社の英国ヘルメス・クレディット・サービス社 (Hermes Credit Services) がターンブル報告書登場の翌年、2000年に行った調査では、69%の企業が「取締役会の役割が大きく変化した」と回答し、その内の約半数の企業がその理由として「ターンブル報告書」を挙げている。

同社は調査レポートの中で、「英国内企業の実務取締役会は、相当程度リスクマネジメントの領域に関与させられるようになった。これはターンブル報告書による直接の結果である」 ("Risk management and the Impact of Corporate Governance" Sep.2000, Hermes Credit Services Ltd.より) とターンブル報告書の英国企業へのインパクトを強調している。

(3) ターンブル報告書の構成

ターンブル報告書は、コンバインド・コードの内、「原則D. 2」「規定D. 2. 1、D. 2. 2」について、企業の実務取締役のための実践的ガイドラインを提供する、という目的で作成されている。これらの原則、規定の内容は以下の通りである。

コンバインド・コード

第1編 企業 - D. 説明責任と監査

原則D. 2 内部統制

取締役会は、株主の投下資本と企業資産を保護するための健全な内部統制システムを維持しなくてはならない。

規定D. 2. 1

取締役は、少なくとも年1回、企業グループの内部統制システム実効性の見直しを実施し、株主に対して実施報告を行わなくてはならない。見直しを行う範囲は財務・事務・コンプライアンスに関する統制とリスクマネジメントを含む全ての統制でなくてはならない。

規定D. 2. 2

内部監査の仕組みを持たない企業は、随時その必要性を見直さなくてはならない。

これらの原則、規定をより具体化するために作成されたのが、ターンブル報告書である。

なお、ここで使われる「内部統制」（あるいはインターナル・コントロール）という用語は、「リスクを事業目的達成に対する阻害要因と位置付け、リスクの探知と内容の評価を行い、組織内の人とモノを使って、リスクへの対処を決定し実行する。そしてリスク低減に向けたアクションの実効性があるかをモニターし、次のアクションの基礎とする。こうした一連のプロセス」とされている。内容から考えれば、本稿で言う、企業における「リスクマネジメント」とほぼ同義と見て差し支えない。

【表4】ターンブル報告書 目次

(ターンブル報告書)
● 導入
– コンバインド・コードの内部統制要求項目
– ガイダンスの目的
– 内部統制とリスクマネジメントの重要性
– グループ会社
– 追記
● 健全な内部統制システムの維持
– 義務
– 健全な内部統制システムの要素
● 内部統制の有効性の見直し
– 義務
– 有効性見直しのプロセス
● 内部統制に関する取締役会の声明
● 内部監査
● 追記
– 企業リスクおよび統制プロセスの有効性評価

(4) ターンブル報告書の求めるリスクマネジメント

コンバインド・コード、およびターンブル報告書が求める企業のリスクマネジメント（内部統制）の在り方を簡単に説明する。

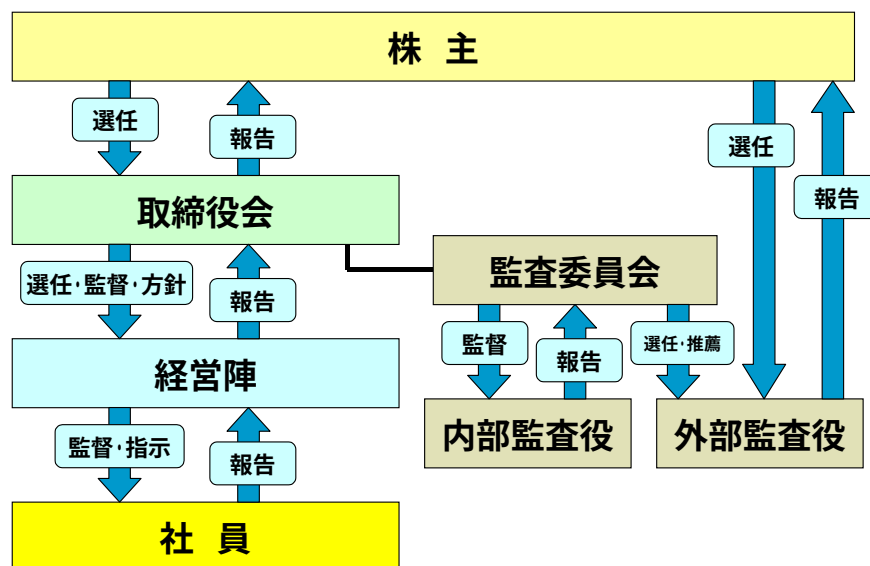
まず、ターンブル報告書では、リスクを「事業目的達成を阻害する主要要因」と定義した上で、リスクマネジメントこそが、株主資本・企業資産を守るための鍵となること、事業環境は常に変化し、企業を取り巻くリスクも絶え間なく変化しているので、完全かつ系統立って自社を取り巻くリスクの性質と程度を評価することによって成立する、と述べている。

さらに、リスクをとる（リスクテイクする）ことも、利益の源泉の一つであること、合理的水準でのリスク防止が目的であってリスクを撲滅することが目的ではない、と注意喚起している。つまりリスクマネジメントの費用対効果にも十分配慮する必要があることを明示している。

さらに重要な点として、取締役会と経営陣の責任分担を明確化している。

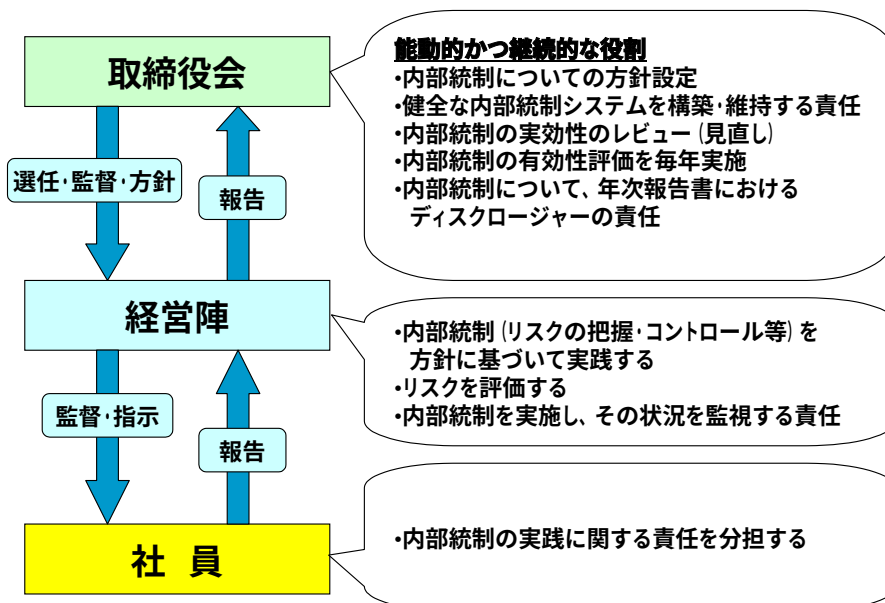
コンバインド・コードが規定する英国における企業の構成はおよそ【図2】のようになっている。

【図2】英国の会社機関（コンパインド・コードによるもの）



ターンブル報告書は、取締役会と経営陣に対し、リスクマネジメント（内部統制）推進のための役割・義務を明確に規定している。それぞれの役割は【図3】の通りである。

【図3】ターンブル報告書における役割分担



取締役と経営陣の分離が十分とは言えない日本の法制度における会社機関にそのままこの役割分担を当てはめることはできないが、【図3】で言われる内部統制を、リスクマネジメントに置き換えれば、取締役会・経営陣が、リスクマネジメントについて負わされる責任の範囲の広さがわかり頂けるであろう。

【図3】にもある通り、コンパインド・コードの規定により、取締役会は、リスクマネジメント（内部統制）の実効性の見直しを定期的に行い、年次報告において結果を株主に対して責任を持って報告しなくてはならない。このディスクロージャー規定によって、英国では、前述のヘルメス・クレジット・サービス社の調査のように、多くの企業の取締役会が、リスクマネジメントに強力に関与するようになったのである。

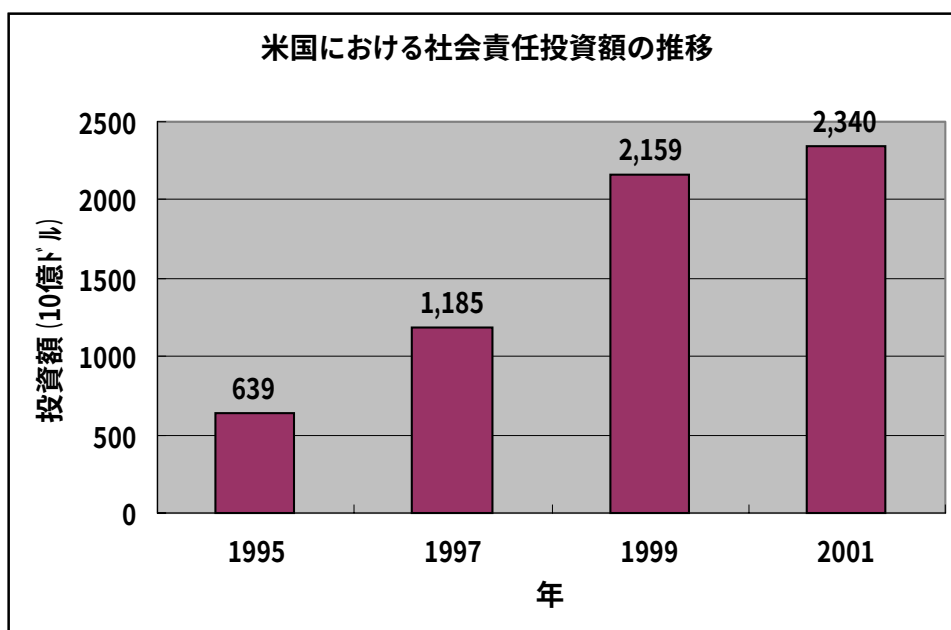
3. 社会責任投資の台頭

(1) 概要

社会責任投資（SRI, Socially Responsible Investment）とは、資産運用上の投資基準として、企業の財務的側面だけではなく、社会適合性、健全性、倫理性などの側面を評価し、投資を行うことを指す。その目的は投資行動を通じて、社会的責任に対して誠実かつ責任ある経営に取り組む企業を支持・支援することにある（前述のダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスも広い意味での社会責任投資のための指標である）。これを逆に、企業の立場から見れば、社会的責任を意識した経営が、投資家から要請されていると見ることができる。

社会責任投資の起源は1920年代の米国とされる。当初は宗教上の理由による特定企業の株式購入忌避という側面が強かったが、1971年に米国で世界初のSRIファンドであるPax World Fundが設定されて後、現代では欧州を含め多くの金融機関がSRIファンドを募集している。米国Social Investment Forumの調査によると、米国の社会責任投資額は、2001年には2兆3,400億ドル（約248兆円）に達した。

【図4】米国における社会責任投資額の推移



資料：Social Investment Forum, 2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States のデータより作成

欧州でも、英国、ドイツ、フランスにおいては、年金基金が株式投資をする際に、社会責任投資基準採用の有無の開示が法的に義務づけられていることなどから、社会責任投資が近年急速に普及している。英国では社会責任投資に特化した個人向け投資信託の残高が年々増加し、2001年末では約50億ポンド（約9,170億円）と1999年末から2倍に膨らんでいる。

日本でも、2000年に日本初の社会貢献ファンド(*)が発売されて以来、企業不祥事が続発した近年、急速に関心が高まっており、大和証券グループ等が年内にも社会責任投資専用の投資信託運用を開始するとされている。ここでは、同社などが運用銘柄選定の基準とする企業評価データベースを構築している独立系調査会社インテグレックス(株) (<http://www.integrex.jp/>) の企業評価基準を紹介する。同社の企業評価の枠組みには、単なる社会貢献活動、環境対応の有無だけではなく、企業の経営としてのリスク対応が明確に盛り込まれている点を確認したい。

*日本初の社会貢献ファンドについては、TRC-EYE Vol.1 4 「企業倫理と投資信託」も併せてご参照願う。

(2) 社会責任投資における企業評価とリスクマネジメント

以下は、インテグレックス（株）が2001年8月～10月に実施した「社会責任投資のためのアンケート調査」の質問項目の一部を紹介したものである。アンケートは、全上場企業3,530社に配布、上場企業542社から回収された。なお、同社のアンケートは「企業の誠実さ・透明性（倫理性・社会性）調査」と題しており、主に企業倫理やコンプライアンスに対する企業の対応を中心としているが、不祥事発生リスク等だけでなく、災害リスク、海外リスク、情報セキュリティなどその他のリスクへの対応も企業の健全性に密接に関連する観点から、これらについても言及されている。ここではそれらのリスク対応に関連する部分についてのみ紹介する。

【表5】インテグレックス（株）社会責任投資のためのアンケート（抜粋）

I	トップのコミットメント
...	
I-7	重大な法令違反などの緊急事態に陥った場合に即応できる体制の構築に努めているか
II	リスクの把握
...	
II-6	消費者や地域住民の健康や安全に害を及ぼすような事態が発生するリスクを洗い出すための調査や討論を行っているか
II-7	消費者や地域住民の健康や安全に害を及ぼすような事態が発生するリスクを洗い出すための機動的な検討部会などがあるか
II-8	海外での事業における体制 (外国公務員に対する贈賄防止、カルテル行為防止などの体制について総合的に)
II-9	外部ネットワーク（インターネット等）からの進入に対してセキュリティ対策を講じているか
II-10	インターネット上の内部告発サイトに自社関連情報が出ているかなど定期的にチェックしているか
II-11	インターネット上の内部告発サイトに関連情報を発見した場合、事実関係について調査を行うか
III	文書化
...	
IV	周知
...	
V	コミュニケーション体制
...	
VI	チェック体制
...	
VII	組織対応
...	
VII-6	緊急事態に陥った時、優先されなければならない価値について
VII-7	緊急事態に陥った時、機動的に行動を展開する危機管理のための組織・グループがあるか
VII-8	緊急事態の発生時における態勢について該当する事項
1	緊急時に使用される対応マニュアルがある
2	事件や事故に対して迅速な対応ができる態勢になっている
3	事故などに関して、情報を迅速に収集できる態勢になっている
4	緊急時におけるマスコミ対応手順がある
5	緊急事態の対策本部が置かれる場所がきまっている

- 6 緊急時に使われる連絡網がある
- 7 危機管理責任者の電話番号などが周知されている
- 8 事件や事故の際の確認事項が決まっている
- 9 危機管理責任者はいつでも連絡が取れる態勢になっている
- 10 事故現場の情報を直接吸い上げる手順がある
- 11 その他
- VII-9 緊急事態の経過後に、一連の流れを体系的・包括的に調査し、抜本的改革に結び付けていく仕組みがあるか

VIII 経営層の見直し

- ...
- VIII-3 倫理・コンプライアンス体制の経営層による見直しについて該当する事項
- ...
- 2 全社的な問題に関し、「検査・監査部署」が、経営層に定期的な報告を行っている
- ...
- 6 新商品や新事業の展開により、全社的な見直しが必要となる場合、その情報を経営層へ伝える手順がある
- 7 海外進出や海外での事業提携などにより、全社的な見直しが必要となる場合、その情報を経営層へ伝える手順がある
- ...
- 9 経営層が現場の声を直接聞けるような仕組み、「オープン・ドア・ポリシー」「スピーク・アップ」といった制度がある
- ...
- 11 経営層が組織レベルの問題解決にあたり、リスクや緊急度、ステークホルダーに与える影響度から優先順位をつけ合理的な実施策を検討している
- ...

以上が、インテグレックス（株）の実施したアンケート質問項目の抜粋であるが、「企業倫理・コンプライアンス」を中心としながら幅広いリスクへの対応を含めた経営レベルでのリスクマネジメントを要請していることがおわかり頂けると思う。

なお同社は、企業評価において麗澤大学企業倫理研究センターがまとめた倫理法令順守マネジメントシステム規格である「ECS2000」をベースとしていると、説明している。

II. 顧客からの要請

企業が何らかの危機に陥り、打撃を被れば、取引先企業や一般消費者にも大きな損失が発生する。特に製造業においては、災害やその他の危機により部品メーカーの納入が停止したため、納入先企業が深刻な危機に陥った事例も多い。また、消費者の信頼を裏切るような企業不祥事の続発により、一般消費者が企業から様々な損害を被る事例も増えている。ここでは、企業にとっての顧客が、リスクマネジメントの推進を要請している事例を紹介する。

1. 納入先企業からの監査

(1) 概要

製造業においては、安定供給が、製品品質と並んで重要な取引決定要素である。現に、過去の事例でも特定のサプライヤー（部品・製品供給企業）が事故や災害により供給不能に陥ることによって納入先企業や他の多くのサプライヤーが多大の損失を被った事例は非常に多い。(*)

これら過去の事故の反省から、特に自動車産業のようにサプライヤーが多岐に渡る、いわば裾野が広い産業においては、納入先企業が業界統一規格に基づく監査という形で、サプライヤーに対して厳しい災害復旧体制の整備を求める例が多い。自動車産業、半導体産業などで普及している主要「セクター規格」(**)では、ほとんどがサプライヤーに対して「災害復旧計画」(Disaster Recovery Plan)の整備を要求しているのが現状である。ここでは、災害復旧計画という形でこれら主要セクター規格において要求されるリスクマネジメントの内容を概観したい。

＊ 1997年の大手自動車部品メーカーの火災事故、1999年の台湾地震による多くのコンピュータ関連メーカーの操業中止などが記憶に新しい。

＊＊品質管理に関する国際標準規格「ISO9000」シリーズをベースに、産業分野によってISO9000シリーズでは対応しきれない部分を補完する目的で、各産業独自の特性を勘案した追加要求事項を加えたもの。

(2) 主要セクター規格が求めるリスクマネジメント

ここでは、自動車産業、半導体産業、電気通信産業それぞれで普及しているセクター規格を紹介する。

a. QS-9000（自動車産業）

QS-9000 は最も普及しているセクター規格で、米国自動車メーカーの「ビッグ3」と呼ばれるダイムラー・クライスラー社、フォード・モーター社、ゼネラル・モーター（GM）社3社のサプライヤーに対する要求事項として作成されている。米国 AIAG(Automotive Industry Action Group)が発行、改定情報の提供などを行っている。

QS-9000 では、セクションI－要素4. 9「工程管理」の4. 9. b. 2において、自然災害や不可抗力を除く緊急事態に、顧客への製品供給を保護するための「緊急事態対応計画」の策定を求めている。

b. SSQA（半導体産業）

SSQA(Standardized Supplier Quality Assessment) は、米国の半導体メーカー・半導体製造装置・材料メーカーの団体 SEMATECH(SEMiconductor MANufacturing TECHnology)で導入されている品質管理・保証システムであり、大手半導体メーカーでも、SSQA に則ったサプライヤーの監査を行っている。

SSQA においては、モジュール2「顧客の共通要求事項」において災害復旧計画の策定と、全事業所（拠点）への徹底について、例を挙げて詳細に規定している。

c. TL9000（電気通信産業）

電気通信産業向けセクター規格で、QuEST(Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications)という団体が制定している。

TL9000 では、セクション7「製品の完成」7. 1. C. 3「災害復旧」において、「組織の継続的製品製造・提供の能力を保証するため、災害復旧体制を構築し維持するべきである」と述べられている。

2. 一般消費者の企業監視

当然ながら、最終消費財メーカーおよび小売業等個人向けサービス企業では、一般消費者が、最も重要な顧客であり「利害関係者」である。また新規に工場等施設の立地を検討する際には、地域住民との良好な関係構築が、企業にとって不可欠の要素となる。

近年、多くの消費者を巻き込んだ企業不祥事の多発、環境問題の深刻化等により、一般消費者の企業を監視する目は一層厳しくなる傾向にある。また、インターネットによる企業告発が多発するなど、情報化の進展により一般消費者の及ぼす影響は拡大している部分もあり、日本でも一消費者に対する対応を誤ったために大きく信用を失墜する大手企業も出現しているのが実情である。

こういった状況から、広報対応や適切な情報開示によって、一般消費者やマスコミにおける企業の評判・イメージをいかに高め、維持するか、が企業にとって非常に重要な課題となっている。逆に企業が評判・イメージをひとたび失墜させると、多大の損失を被り、場合によっては破綻に陥ることも考えられるのが現状である。

英国の大手ブローカーの調査では、企業にとっての重大リスク上位10位を発表しているが、90年代後半まで「火災」「使用者責任」「業務中断」といったリスクがトップに並んでいたが、2001年には初めて「信用の失墜」が1位となった。一般消費者・マスコミからの信用の失墜が、企業にとって非常に深刻なリスクとなっている表れと言える。

III. 従業員からの要請

企業が事故の原因を隠蔽したり、粉飾決算や法令違反行為を黙認するなど、リスクに対して不適切な対応を行っていることは、従業員にとっても見逃せない事実である。近年、従業員による内部告発が日本企業で増加しており、多くの企業不祥事が内部告発によって明らかとなっている。正義感や、必要に迫られた事情など、内部告発者の動機は事例により様々であるが、間違いなく言えることは、内部告発が増加することにより、企業のリスクに対する不適切な対応が、許されない状況となっていることである。

日本では内部告発は組織に対する裏切り行為と見られ、非難される傾向が強いが、欧米ではこういった内部告発のプラス効果に着目し、内部告発者の権利を保護することによって積極的に活用する工夫も見られる。

1. 内部告発者保護法

米国では、内部告発者の権利を保護する法律として、内部告発者保護法(Whistleblower Protection Act)が1989年に制定された。過去米国でも、多くの企業・官公庁における不祥事発生が相次ぎ、一方で組織の不正を明るみに出した告発者が、組織内で降格などの著しい不利益を受ける事例が多かった。その反省から、内部告発した従業員・公務員が降格された場合、元の地位に戻ることを保証する制度を制定したものである。このような制度により告発者の権利・身分を保護することで、内部告発を可能にする環境を整備している。

米国の大手エネルギー会社エンロンの経営破綻事件において、不透明な会計処理を明るみに出したのも、内部告発であった。

同様の法律は、英国でも公益開示法(Public Interest Disclosure Act)として、1999年に制定されている。同法では、対象となる内部告発について告発者の信義誠実の原則などいくつかの条件を定めているが、条件に合致する告発を行った告発者の解雇およびその他の損害を法的に禁止し、労働裁判所での補償を定めている。

2. 国内での検討

日本国内でも、2002年の牛肉産地偽装事件など企業の不祥事が相次いでいる状況を受け、首相の諮問機関である内閣府の国民生活審議会消費者政策部会において、法令違反企業の内部告発者を法的に保護する制度が、検討課題として挙げられ、注目されている。現在ではまだ検討段階であるが、内部告発者保護制度が日本でも法制化されれば、今以上に内部告発は増加することが予想され、結果として、企業のリスクマネジメント強化が一層要請されることとなる。

IV. 行政からの要請

企業の事故・災害や不祥事、信用失墜が、経済・社会に与える影響の大きさから、各国政府においても、企業に対して一定のリスクマネジメントを要請する動きがある。先に紹介した、英国コンバインド・コード（ターンプル報告書）も広い意味では行政による要請と言えるが、ここではその他の形で行政から企業へのリスクマネジメント推進要請を採り上げる。

1. 規格化の動向

企業におけるリスクマネジメント活動を、マネジメント規格の一つとして規格化する動きが、カナダ、オーストラリア・ニュージーランド、日本において進められている。既に見た QS-9000 等セクター規格のベースとなっている ISO9000 シリーズや、1996年に発行された環境マネジメントシステム規格である ISO14000 シリーズの普及により、近年従来の単なる製品仕様規格と異なり、製品品質管理や経営管理に関する品質を問う「システム規格」「マネジメント規格」という考え方が一般に広く定着しており、その流れでの検討が進められている。

現在、カナダ、オーストラリア／ニュージーランド、及び日本において、リスクマネジメントに関する規格が発行されている。しかしこれらの規格は、ISO9000 シリーズ、ISO14000 シリーズと異なり、第三者認証や納入先企業による監査を行うといった一定の強制力のある規格ではなく、飽くまでガイドラインとされている。

＊上記各国のリスクマネジメント規格の内容・特徴については、TRC-EYE Vol.1 8 「各国のリスクマネジメントに関する規格」をご参照願う。

2. バーゼル銀行監督委員会

金融機関は、本来私企業であり他の業種企業と同様に自己責任原則による経営が求められるが、一般公衆による預金を運用の原資としていることや、万一信用不安による預金引き出しが発生すると連鎖的破綻を引き起こす可能性があることなどの特殊性から、経営に対して一般企業よりも厳しい規制が適用されている。金融機関を対象とした規制に「BIS 規制」があるが、これはスイスのバーゼルに本部を置く国際決済銀行(BIS, Bank for International Settlements)において、主要国中央銀行間の政策協議により1988年に制定された。当初は、当時の規制緩和による大手銀行倒産事例の反省から、金融機関の信用リスク（例えば融資先の財務状況悪化により資産価値が減少・消失するリスク）対策として、一定以上の自己資本確保を義務づけるものだった。

その後 BIS では、一層の金融手法の多様化やITの進展によるリスク多様化の状況を鑑み、信用リスクだけではなく、市場リスク（金利・債券価格・為替等の変動によるリスク）や、さらには事務リスク、情報資産リスクなど幅広いリスクに対するリスク評価と適切な対応を求めよう、BIS の委員会である「バーゼル銀行監督委員会」において規制の見直しを行い、市中協議案として発表を行っている。

日本では、金融庁の「金融検査マニュアル」にバーゼル銀行監督委員会の検討内容が採り入れられている。平成 11 年発行の金融検査マニュアルでは、基本的考え方として、「資産査定中心

から、リスク管理重視へ」という方針が明確に打ち出され、詳細な記述により、適切なリスク管理態勢の確立を求める内容となっている。金融機関に対してはこの金融検査マニュアルに基づく金融庁検査を通じて、全社的リスクマネジメントの推進とリスク情報のディスクロージャー（情報開示）が要請されている。近年、金融機関が取引先やホームページで毎年配布する「ディスクロージャー誌」には、必ず「コンプライアンス（法令等遵守）とリスク管理体制」「内部管理体制」などの項が設けられ、リスク管理の実施状況について記載されている。

V．今後の日本における動向

これまで主に英国・米国を中心に、利害関係者から企業に対するリスクマネジメント推進要請の事例を紹介してきた。以上述べた「要請」も決して日本企業と無関係ではなく、日本企業に対しても重大な影響を及ぼすものが含まれるが、さらに以下では、日本企業にとってリスクマネジメントがますます重要となる要因・環境についてふれる。

1．株主代表訴訟の増加

株主代表訴訟とは、会社が役員に対する責任追及を怠っている、として、株主が全株主を代表して、会社に代わって損害賠償請求を行うことである。日本では、1993年の商法改正により株主代表訴訟に対する提訴手数料が一律8,200円に引き下げられたことを契機に、訴訟件数が急増している。株主代表訴訟制度が導入された1950年から1992年までの42年間で合計31件に過ぎなかった訴訟件数が、1993年一年間で84件と急増し、その後毎年増え続け、1999年では286件となっている。バブル経済崩壊後の企業破綻増加や社会批判を反映しているとも言えるが、この傾向は、協調を旨とし個人責任を問わない従来の日本企業に対する見方が大きく変化し、企業の社会責任、経営責任が厳しく問われ始めていると見ることができる。

株主代表訴訟において取締役が問われる法的責任の主なものに、「善管注意義務」がある。「善良な管理者の注意義務」であり、例えば取締役会付議事項が、経営悪化の原因とされる場合、取締役が決議に反対した旨が議事録に記載されていない限り賛成したものと推定され、責任を問われ得る。また、業務執行取締役の場合、職掌範囲での問題は、全て注意義務違反を問われることがあり得るのである。現に大手銀行の元嘱託行員の債券取引から発生した巨額損失事件では、事件発覚時の頭取、支店長ら11名に「善管注意義務違反」から巨額の賠償金支払いを命じる判決が下り、注目された。

英国ターンプル報告書においては、取締役、経営陣にリスクマネジメント上の十分な関与が重要な要素として規定されていたが、今後、日本においても、リスク対応の瑕疵によって自社に大きな損失が発生した場合、役員のリスクマネジメントに対する注意義務違反が問われることは十分に考えられるのである。

2．国際会計基準の導入

現在日本では、企業会計への国際会計基準の導入が順次進められている。国際会計基準に基づく各会計制度導入の背景には、1990年代以降多発した企業の巨額損失事件において、損失発生が財務諸表に直前まで一切表れていなかったことに対する反省がある。つまり、国際会計基準導入の大きな目的のひとつは、従来の会計制度に基づく財務諸表では表示されなかった、現代企業の抱えるリスクを、客観的に分かりやすく表面化させることなのである。

(1) 時価会計

時価会計とは、会計上の資産・負債の算定を時価ベースで算定する会計基準である。2001年3月期決算から上場・公開企業を中心とした金融商品、販売用不動産に関する時価会計基準

が既に導入されている。

時価会計に対して従来の会計基準は取得原価主義会計と呼ばれ、つまり取得原価を算定の基準とし、時価情報が一切反映されていなかった。このことにより、例えば、金融取引により評価損益が発生しても、決済（評価損が発生した株式を売却する、など）を行わない限り財務諸表には表れない問題点があった。この特徴から、デリバティブ取引で大きな損失が発生させた企業が、損失を穴埋めしようとして更に損失を拡大させる原因となっている、という指摘も多い。この点を是正するため、時価会計を導入し、時価基準による損益の表示と、オプション取引など将来の権利・義務が発生させる契約についても金融資産・金融負債としての表示が義務づけられたのである。

時価会計の導入により保有金融資産の価格変動リスクが表面化し、企業経営に対して大きな影響を与えている。株式の持ち合いの解消を誘発し、引いてはコーポレートガバナンスの見直しにまで影響を及ぼしているのである。

(2) 減損会計

減損会計とは、事業用資産（固定資産）について一定の条件の下で投資額の回収可能性を反映させるために帳簿価額を減額し、将来に損失を繰り越さないようにする会計処理である。時価会計が、資産の市場価値変動リスクを会計に反映させるのに対し、減損会計では設備投資に伴う回収不能リスクを会計に反映させるものと言える。つまり固定資産の内、利用価値低下により回収可能と見込まれる額が帳簿価額を下回っているような資産の価値を下方修正するものである。

国際会計基準、米国基準では既に導入されており、日本では、2006年3月期決算以降導入の方向で検討されている。時価会計と異なり、資産評価額を下方にのみ修正するものであるため、バブル期に購入した多くの不動産を抱える企業、巨額投資により建設した大規模工場設備の稼働率が低迷している企業において、特に大きな影響を及ぼす可能性がある。

(3) 退職給付会計

退職一時金、企業年金等の「退職給付」は、労働協約等に基づく従業員に対する賃金の後払いであり、企業にとっての債務であると考え、一定の算定方式によって債務計上するのが、退職給付会計である。時価会計同様2001年3月期決算より導入が開始されており、多くの企業に退職給付制度改革を迫っている。特に、近年の日本の退職給付は退職一時金中心の制度から企業年金制度中心に移行して来たが、株価低迷の長期化による運用難から、退職給付会計により計上する年金運用の企業負担増加が莫大なものとなり、企業の収益を圧迫する要因となっている。従業員に自己責任による運用を求める確定拠出型年金導入が増加しているのも、将来債務である退職給付が財務面で表面化した影響が大きい。

3. コーポレートガバナンスの観点からのリスクマネジメントの必要性

先に英国におけるコーポレートガバナンス（企業統治）強化の取り組みとしてコンパインド・コードの登場を紹介したが、日本においても、コーポレートガバナンスの重要性は近年急速に高まっている。背景には、時価会計導入による株式持ち合い解消や、金融機関の株式放出、それによる海外投資家の進出、機関投資家の議決権行使がある。

(1) 海外投資家の進出

1998年以降、上場企業の持ち株比率では、低下傾向にある都銀・地銀と海外投資家の比率が逆転し、2000年には海外投資家持ち株比率が20%近くに達している。海外投資家の比率上昇に伴い、株主総会後に海外の投資家向け広報(IR)へ出かける経営トップが増えているのも実情である。

先に米国ダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックスや、社会責任投資の台頭を紹介したが、欧米の投資家においては、財務情報だけではなく、財務に表れない企業のパフォーマンスを重視する傾向が強い。さらに、サステナビリティ・インデックスの評価基準にも表れているように、利益とリスクは表裏一体の関係にあり、リスクマネジメントの成否が企業

の成長性・収益性をも決定する、というリスクベースの発想が定着しているため、海外投資家が日本企業の経営者にリスク対応の状況を問いただすことも非常に多いのである。

(2) 機関投資家の議決権行使

2001年7月に日本経済新聞社により発表された大量保有報告書分析では、住友不動産、コマツ、ニコンなどの日本を代表する大企業においても、国内外の機関投資家が筆頭株主になる事例が多いことが指摘された。これらの有力機関投資家においては、現在「モノ言う株主」として経営を監視する機運が高まっている。ある調査では株主総会で反対票を投じた株主が「いた」と答えた企業が22.9%に達し、有力機関投資家である大手生命保険会社などが、2002年6月の株主総会で経営不振企業に対する積極的議決権行使を表明したことも注目されている。また運用利回りの低迷に悩む年金基金が、資産を運用する機関投資家に対して議決権行使を要請している背景もあり、今後機関投資家による経営監視が強化される可能性もある。

(3) リスク情報の開示要請

一方、こういった投資家の経営監視に役立てる目的で、金融庁企業会計審議会においては、2003年3月期決算から上場企業を対象に、経営破綻につながる可能性のある経営上の将来リスクを財務諸表へ明示することを義務付ける方向である。

日本公認会計士協会の草案では、開示の対象となるリスクは、決算期明け後1年間に発生する恐れがある将来リスクを含み、売上高の著しい減少、債務免除の要請や、重要な人材の流出、災害などによる重大な資産の損失、巨額賠償金負担の可能性、ブランドイメージの著しい悪化など、多岐にわたる。

こういったリスク情報の開示義務が明確となれば、機関投資家からもそれぞれのリスクに対する対策が問われることとなる。

(参考文献・資料)

- (1) The DJSI World Index Design Committee, *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide*(2001)
- (2) Dow Jones Sustainability Indexes ホームページ
<<http://www.sustainability-index.com/>>
- (3) 伊藤勝教著, 甲良好夫・堀裕監修「インターナル・コントローラー内部統制システム構築の手引き」((社) 商事法務協会, 2001年)
- (4) The Institute of Chartered Accountants in England & Wales ホームページ
< <http://www.icaew.co.uk/> >
- (5) The Committee on Corporate Governance, *The Combined Code Principles of good governance and code of best practice*(1998) (コンバインド・コード)
- (6) The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, *Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code*(1999) (ターンプル報告書)
- (7) Hermes Credit Services Ltd., *Risk management and the Impact of Corporate Governance*(2000)
- (8) Social Investment Forum ホームページ
<<http://www.socialinvest.org/>>
- (9) Social Investment Forum, *2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*(2001)
- (10) インテグレックス (株) ホームページ
<<http://www.integrex.jp/>>
- (11) Automotive Industry Action Group(AIAG)ホームページ
<<http://www.aiag.org/>>
- (12) 「QS-9000 品質システム要求事項[第3版]邦訳版」(日本規格協会, 1998年)
- (13) International Semiconductor Manufacturing Technology (SEMATECH)ホームページ
<<http://www.sematech.org/>>
- (14) Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications(QuEST)ホームページ
<<http://questforum.asq.org/>>
- (15) 金融庁ホームページ
<<http://www.fsa.go.jp/>>
- (16) 日本銀行ホームページ
<<http://www.boj.or.jp/>>