



組織形態に応じたリスクマネジメント体制

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
危機管理グループ 主任研究員 青島健二

1. リスクマネジメントの要件

不祥事や事故による経済損失やレピュテーション低下といったリスクが企業価値の急落を招き、ひいては被買収も含めた企業存亡の危機へと発展する事例が見受けられる。最近でいえばリコール隠し事件を起こした某自動車メーカーや新興IT企業での一連の動向が思い出されるところである。社員の飲酒運転や積荷の破損といった比較的軽微な不祥事・事故は担当者レベルの過失によりもたらされることが多く、現場の部課長が職長としての日頃のマネジメント活動の範囲内で啓蒙・徹底などの予防を図っていくことが肝要かつ適切であると思われるが、一方、組織全体を揺るがすような巨額の損失や株価暴落・不買運動などをもたらすような危機に関しては、経営層・管理者層が積極的にリスクマネジメントに関与し予防を図っていくことが望ましい。

日頃から経営層・管理者層がリスクマネジメントに関与するためには、企業としては以下を有することが求められる。

① リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会とは組織のリスクに係る最高意思決定機関であり、社長または準ずる職位の者が委員長となる。平時の危機管理の取り組みとしては危機管理規程類の策定・改定に関わる検討や教育・訓練計画の策定、リスク監査結果のレビューなどが挙げられ、また有事には対策本部設置の意思決定を行う機関としての役割を果たす。

② リスクマネジメント・ポリシー

リスクマネジメント・ポリシーとは、そもそも自社におけるリスクとは何かを定義した上で、平時の際にすべきこと、有事の際に企業としてどのような優先順位で何をすべきかを危機の種別に拠らず定めるものである。「危機管理規程」や「危機管理基本マニュアル」と呼称する場合もある。

③ 緊急時対応マニュアル

有事の際に第一発見者が通報する相手や内容、報告を受けたものが対策本部を設置する際の判断基準、対策本部の組織や職務分掌、時系列で実施していくべきタスク等について定めるものである。緊急時に活用するマニュアルであるが対策本部のタスクを明らかにすることで経営層・管理者層が危機発生時に陣頭指揮を行い対処に当たることを社内に意思表示する目的もある。

④ リスク別または業務別の危機管理マニュアル

地震リスクは突然発生する最も広範囲かつ深刻なリスクであり、対処には最も困難が伴う。よって「地震対策さえしっかりできていれば企業存続は大丈夫」と認識してきた企業は多いが、昨今では地震に加え、レピュテーションリスク（信用失墜）を危惧する企業が非常に増えている。実際、阪神・淡路大震災や新潟中越地震での被災を原因として倒産した上場企業はないとされているが、レピュテーションリスクにより経営の主導権を失った企業は後を絶たない。リスク管理は総務部から法務部、購買部や研究開発部などにもその責任が拡大しており、危機管理マニュアルはそうしたリスク別または業務別に策定するマニュアルである。

⑤上記体制の実効性を確保するための仕組み

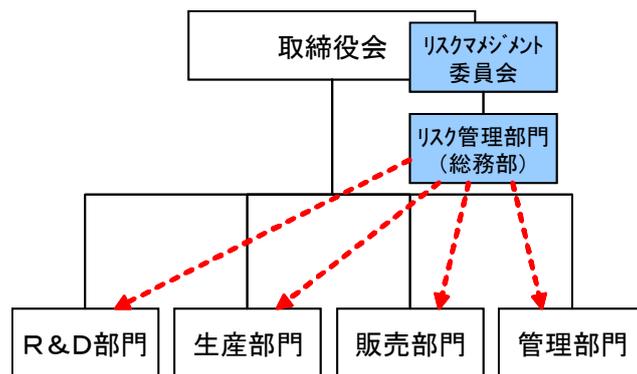
日常の業務を習熟するに際しては、定められた作業マニュアルについての教育を座学で受けた上で、OJT（オンザジョブトレーニング）によって習熟するプロセスが一般的であるが、リスクマネジメントの世界ではOJTという機会が頻繁には訪れることがない。（頻繁に訪れても問題）従って、各種危機管理マニュアル啓蒙のための教育と、実際の危機発生場面を想定したシミュレーション的な訓練の定期実施が不可欠である。また、そうした訓練はマニュアルに沿って行うべきものであるのが当然ではあるが、対策本部を構成する経営層・管理者層と現場が一体となって行うべきものである。

2. 職能組織におけるリスクマネジメント体制（基本形）

トップダウンでリスクマネジメントを運用するための要件については記述の通りであるが、以後は運用するための体制について言及する。企業の組織形態は経営トップのガバナンスをどこまで効かせるかといった観点で、社長集中型であったり事業部長分権型であったり様々であるが、最も単純な組織形態である職能別組織（グループ会社無し、単一事業）でのリスクマネジメント体制について言及し、以後他の組織形態におけるあるべきリスクマネジメント体制との対比を図ることとする。

職能別組織とは、生産・販売・開発などの職能別に部門化された組織構造であり、勃興後の経過年数の短い新興企業ではこうした組織構造が見られる。

【図1 職能別組織でのリスクマネジメント体制】



（参考：図解リスクマネジメント 東洋経済新報社）

こうした組織に於いては、各業務部門における情報は常に部門長より取締役会に直接吸い上げられることから、リスクマネジメント体制は平時の組織を活用することが可能である。即ち、実行組織は「リスクマネジメント部」等を組成する必要があるものの（ま

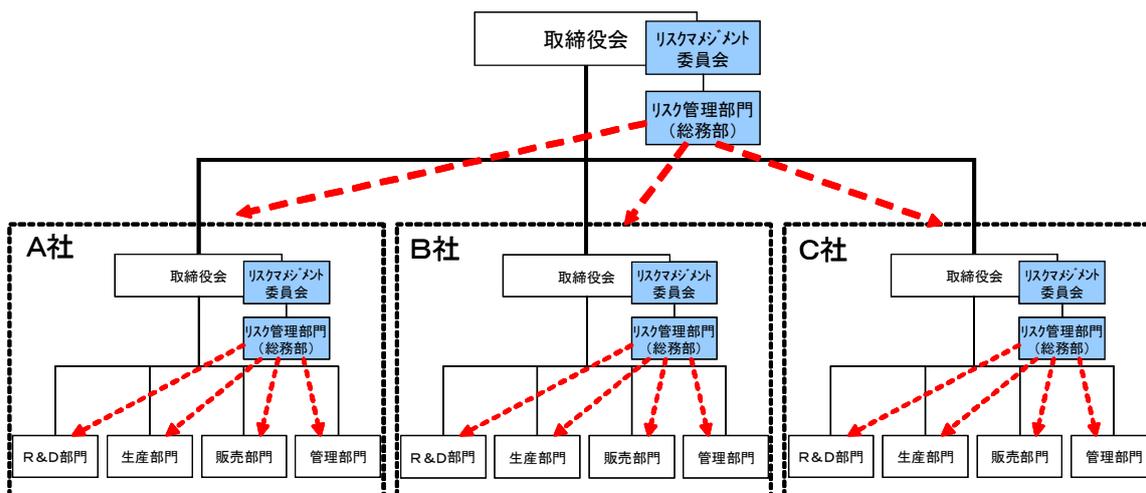
たは総務部内にそうしたグループを設置してもよい)、「リスクマネジメント委員会＝取締役会」であり、実行組織は「総務部門」である。また、組織のレポートラインも一本であることから危機発生時も同様に「発見者(社員)－課長－部長－担当取締役－社長」とすることが出来る。また個別の危機管理マニュアルは「業務別＝部門別」となることから部門長主導で業務別危機管理マニュアルを策定すればよい。

3. ガバナンスの形態に応じたリスクマネジメント体制

(1) 持株会社制度下のリスクマネジメント体制

持ち株会社制度とは、1997年の独占禁止法の改正によって解禁された制度であり、現在は100社以上の上場企業が採用している。他企業を買収した後の統合が容易であることや、傘下企業への人事制度を含めた委譲が容易であることがメリットとしてあるが、一方で持ち株会社が資本配分の方法などのグループ全体の基本方針を決定する程度の機能しか持たないことから、傘下企業の事業内容を把握しにくいといったデメリットもある。傘下企業に不祥事が顕在し責任の所在が追及される際、最終的には持ち株会社の社長に矛先が向かうことを肝に銘じた体制構築が求められる。

【図2 持ち株会社制度下のリスクマネジメント体制】



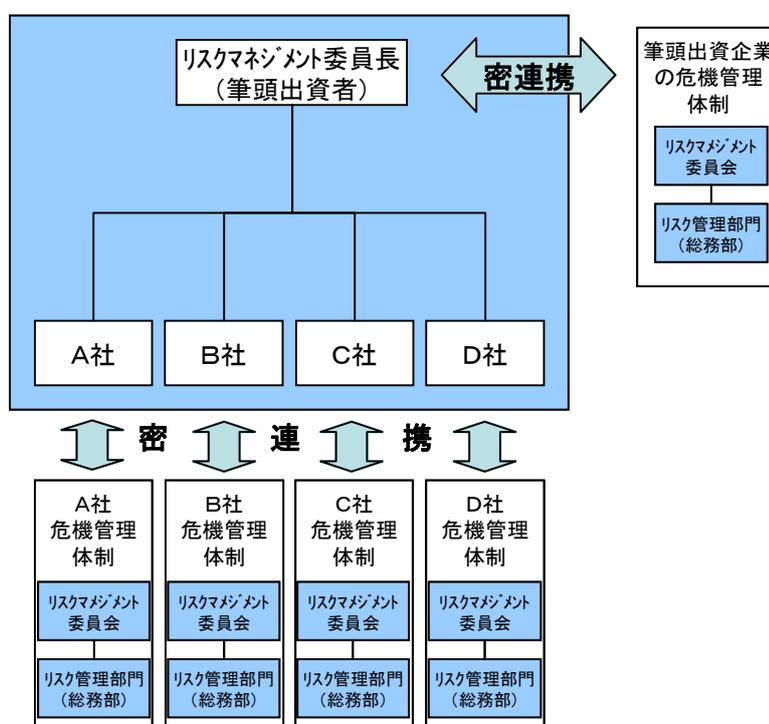
(参考：図解リスクマネジメント 東洋経済新報社)

こうした組織に於いては、持ち株会社の取締役会にリスクマネジメント委員会を設置するのは勿論のこと、各傘下企業にも同様のリスクマネジメント委員会の設置が必要となる。また、持ち株会社と傘下企業の各リスクマネジメント委員会とリスク管理部門の情報共有の仕組み構築が求められる。具体的には、危機管理マニュアル群は持ち株会社の危機管理マニュアル群の内容と同期を取る形で傘下企業のマニュアル群が作成されるべきであること、また持ち株会社による傘下企業へのリスク監査の実施や定期的なリスクマップ作成、さらには持ち株会社・傘下企業が一体となった教育・訓練の実施である。

(2) 共同事業体(JV)のリスクマネジメント体制

共同事業体とは、ゼネコンが大規模な建設工事を行う、または商社が巨大プロジェクトを組成する際に一企業で資金や技術、労働力をまかないきれない場合に、複数の企業が共同で連帯して事業に参加することを指す。また最近ではITベンチャーの設立などにも利用される事業体である。事業リスクの分散という意味ではメリットがある組織形態だが、責任の所在が不明確になりやすいという課題も同時に背負う。共同出資者は全て危機発生時に責任を負うものであり、特に出資企業が一般的に名の知れた大企業であれば社会的にもそのように認識されてしまうが、大企業であっても少数出資企業は当事者意識が薄く、危機発生時には筆頭出資者の陰に隠れてしまいがちである。そうしたケースで後々に共同出資企業であったことが判明すると、「隠蔽体質」とであるとみなされマスメディアの格好の標的になってしまう。

【図3 共同事業体（JV）でのリスクマネジメント体制】



こうした組織に於いては、筆頭出資企業の危機管理体制に従うのではなく、JVとして危機管理体制を構築することが求められる。具体的には、出資全企業による危機管理委員会がJV内に組成され、筆頭出資企業又は実質的なオーナー企業が危機管理委員長を担い、独自の危機管理マニュアルが策定され運用される体制である。また、出資元企業との平時及び緊急時の連携方法や連絡先、特に深刻な危機（死亡事故の発生や環境に影響を及ぼす事故、社会的に糾弾されるべき不祥事）が発生した際の、出資元企業によるマスメディア対応なども明記すべきである。

(3) 特別目的会社（SPC）のリスクマネジメント体制

特別目的会社とは、「資産の原保有者からの買い取り、資金調達のための証券発行、譲受資産に関する信用補完、投資家への収益の配分といった特別な目的のために設立

される会社のこと」と定義されるが、端的に言えば「ペーパーカンパニー」である。つまり、社長以下役員により構成されるが社員は皆無であり、業務の実行は別会社である運営会社が行うことになる。最近ではPFI (Private Finance Initiative)*1 事業にJV形態で受託するにあたり、またREIT (不動産投資信託) を運用する投資法人に於いてもこのような形態が採用されることがある。こうした「SPC-運営会社」といったスキームで事業を運営する場合に危機管理上リスクであるのは、危機発生時にSPCが関与していることが判明するだけで「隠れ蓑」「隠蔽体制」といった穿った見方をされてしまう危険性があることである。また、SPCの経営層の多くは出資元企業との兼任である場合が多く、危機発生時に当事者意識が薄い。こうした理由により、「(2) 共同事業体 (JV) のリスクマネジメント体制」で記載したスキームと同様の体制構築が求められるところである。

*1:公共サービスの提供に際して公共施設が必要な場合に、従来のように公共が直接施設を整備せずに、民間資金を利用して民間に施設整備と公共サービスの提供をゆだねる手法

(4) 新規事業部門でのリスクマネジメント体制

新規事業部門におけるリスクマネジメントは非常に難しい。何故なら、今までに経験したことの無い事業であるが故に「何がリスクであるか」すら掴みづらいからである。そうした場合、リスクマネジメント体制の一員として外部の専門家を加えることをお勧めしたい。例えば、現在拡大している市場領域の一つとして「医療・介護」領域があげられるが、当該ビジネスは事故が死に至るケースが想定される。そうした場合、オペレーションの不備が多額の損害賠償請求に至る可能性があるということ、またレピュテーションの低下に繋がるということを経験に銘じる必要がある。そうしたリスクがあること、またどのように回避策を講じていくかについては専門の医療コンサルタントの知見を仰ぐべきである。

以上