

企業における リスクマネジメントの 課題と実践

モデレータ
藤井卓也氏

UFJホールディングス特別顧問

企業のリスクマネジメントの本質は、様々な不確実性（リスク）が存在する経済社会の中で、企業が自由に従って自己の責任においてリスクをとり、持続的な成長を可能ならしめる「智慧」であり、企業経営の根幹に係るものである。

この点、第二次大戦後におけるわが国（リスクマネジメント）のパラダイムは、国際的に見ても、またわが国自体の歴史を顧みても、極めて「トクなもの」で、自由主義を標榜しながら、内実は市場メカニズムによらない官民一体の「談合」によって不確実性を小さくしようとする「日本の社会主義」とも称される状況が現出した。

すなわち、「戦略リスク」は、規制と保護の枠組みの下で、行政当局の指示待ち、業界横並びといった「他人任せシステム」が横行し、多くの民間企業にとって主体的な管理対象でない時代が長く続いた。「金融リスク」は、敗戦による膨大な資本毀損を補填すべく、官民一体となった市場メカニズムによらない「資金配分」や、株式持合い等信用リスク

の「もたれ合い」システムの下で封じ込められてきた。「オペレーショナルリスク」は、教育水準が均一でロイヤリティーの高い国民の存在により、極めて低いレベルに止まっていた。「災害リスク」は、保険業を厳しく長く規制・保護することにより、高コストながら比較的整育と処理されてきた。

ところが近年、金融の自由化を含む経済諸規制の緩和、グローバル化の進展、さらには事故・不祥事の頻発に象徴される企業規律の低下などによ



り、こつした戦後のリスク管理パラダイムは大きな変容を余儀なくされている。とりわけ一九八〇年

代半ばのバブル崩壊を契機とする企業による大幅なリストラ、市場の枠組みや取引慣行の変更、ITに象徴されるテクノロジー革命、政府の役割の見直し等が重層的に行われる中で、企業のリスクマネジメントについても、「文明開化」とも言つべき新しい流れが生じている。例えば日本CFO協会主催のCFOラウンドテーブルメンバー企業の多くは

リスクマネジメントの体制・プロセス、対象リスクの計量化、リスクの処理策、コスト／ベネフィット分析等において、すでに欧米企業に劣らないレベルに到達している。

リスク管理パラダイムの大変容は、必然的にわが国経済社会のリスクを予想以上に増幅させる結果を招いており、こつした事態に対処するのに民間レベルの努力だけに依存することは無理であり、国際競争力の維持・向上の観点からも好ましくない個人、企業、地域社会それぞれ「分」に応じたりリスクマネジメントを啓蒙・普及させる努力を行うとともに、国レベルにおいても、早期に「自由と自己責任を原則とする安定的で国際的競争力を有する、新しいリスク管理パラダイム」を構築することが強く望まれる。

この点を企業レベルについて敷衍すると、リスクマネジメントの企業経営における位置づけ、人間の要素に対する配慮（リスクマネジメントに貢献して評価されるのか／リスク認識の統一化が可能か／現場の自由度と内部統制等）、テクノロジーの積極活用、談合、グループ意識など競争制限的要素の存在、といった課題に一層前向きに取り組むことが重要である。

一方、国レベルにあつては、官が引き受けるリスクと民がとるリスク、経営の自由度と社会的責任（CSR）、科学的経営と人間の経営、国内慣行とグローバル慣行、といった諸要素について、状況に応じ時代に応じて適切にバランスがとれる中庸を得る（枠組みが、新しいリスク管理パラダイムには求められる）。

2005年7月13日(水)にパレスホテル(東京・千代田区)で開催されたCFO Conferenceでの講演内容を編集したものです。

伊藤一郎氏

旭化成株式会社取締役専務執行役員

リスクマネジメントの現状とその方向性

最近、CSRへの関心が高まっている。これは、企業市民として、株主だけでなく、従業員、顧客、立地している地域住民等のステークホルダーに対して十分な責任を果たすことが企業に求められているのである。一方、経営環境および産業構造はグローバル化の進展とともに大きく変化しており、経営リスクはますます増大し、リスクマネジメントの見直しと強化、さらにコンプライアンス体制の確立が必要である。旭化成は、一昨年一〇月に分社・持株会社制に移行した。この体制に見合ったリスクマネジメントの制度と運用、評価の方法を現在見直している。そのためコストもかかるが、ある程度容認せざるを得ないと考えている。

現在、持株会社の社長が委員長になってCSR推進委員会をつくり、その下に、「危機管理委員会」を新設した。この委員会の活動方針はリスクの未然防止と、発生したリスクへの対応である。リスク項目の洗い出しや、定量化・計量化による危機リストマップづくりをしている。また、最近の企業不祥事の例からも分かる通り、コンプライアンス、モラル

に関わる部分の方が企業の存続にとって大きな影響を与えらると思う。グループ全体として教育や危機意識の醸成とモニタリング機能の強化を分社・持株会社制でやっていく。一方、発生したリスクへの対応は、天災等、自助努力で防ぎきれない災害が起きたときは、「BCP（事業継続計画）」の作成、従業員の行動指針や訓練をやっておく必要がある。



内部統制への対応

内部統制については、経営者が自ら責任を持って行うもので、それによって経営品質の向上、あるいは信頼性の確保ができると思う。一方で、内部統制は資本市場への参加資格であり、各企業が均質な情報開示をすることが重要だが、日本にはその統一的な基準がない。SOX法とCOSOフレームワークが、その一つの参考になるかと思うが、ミニマムスタ

ンダード的なものは、日本として作らざるを得ないと考える。実務面では、こういう経営インフラを作る際に、商法や証取法との整合性がとれるようにして欲しいし、また、レビューが監査かという問題や、会計監査人と監査役役割とその関係も明確にする必要がある。

もう一つは、コストと効果の関係で、例えば、リスク総量が最大一億円のものに、誰も一〇億円の保険料を払わないが、内部統制のやり方によっては、そういうことが起きる。従って、企業の継続的な成長を阻害しないよう十分な議論が必要だし、議論の際、日本の企業風土を事実としてグローバルに主張すべきである。エンロン事件などの米国の短期業績を重視する経営と異なり、日本の場合は新入社員のとことからずつとやってきた者が経営者になる風土だということを少なくとも言うておく必要がある。もう一つは、産業政策論的な視点で、証券市場なり資本市場の健全性の根幹は、産業なり企業の継続的な成長、企業価値の増大がベースであり、有価証券報告書の虚偽記載はいけませんが、あまり小さなことにこだわり過ぎて企業の継続的な成長を阻害してはいけない。

ところで、最近日本で社会問題化している企業事件は、コンプライアンスとかモラルといった統制環境に属する部分がほとんどで、したがって、内部統制システムの導入だけでは、確信的な経営者の犯罪は防げないと感じている。こうした問題への対処も必要だ。

2005年7月13日(水)にパレスホテル(東京・千代田区)で開催されたCFO Conferenceでの講演内容を編集したものです。

パネリスト

高原 宏氏

武田薬品工業株式会社
コーポレート・オフィサー 経理部長

二〇〇三年度から有価証券報告書でのリスク開示、二〇〇四年度からは適正性に関する確認書の証券取引所への提出が義務づけられる。経理・財務担当としては大変な変革時期だ。リスク対策や内部統制は企業が自律的に経営者責任としてやる必要があるが、株主に対する公表予想や中期的な公表目標等の期待利益に対する特にマイナス要因が企業にとつてのリスクだ。当社のリスクへの対応ポリシーは、医薬品製造業者として、事業に伴う戦略的なリスクは適正なリターンが存在する場合は取るが、これ以外のリスクは徹底的にヘッジするというものだ。リスクはできるだけ計数化し計画および予想に織り込んでいる。

戦略リスク

医薬品産業の特性は、売上高に対する研究費の割合の高さだ。当社は上限を二〇%としている。研究開発の成功確率は大体二万二〇〇〇分の一で、製品化までの時間も長く活動自体がリスクテイクングであり、その管理が我々の最大のポイントで、開発プロセスのステージ毎にリスク判断をしている。価格戦略では、日本には薬価制度があり、薬剤費抑制のため確実に価格が下がるため、有効性の高い製品を出し続けねばならな

い。一方、米国は自由薬価制で、価格低下やシェアダウンのリスクが高いため競合品の価格動向を睨んだ価格設定が重要となる。発売後に予期しなかった副作用が出るリスクには保険をかけるしかないが、保険引受先がないのが課題である。

財務リスク

当社では、ドル相場一円の変化が売上で二億、利益で八億の変動になる。為替リスクは、内



部統制面から極力日本および欧米の拠点に為替取引を集中し、ベンチマーク・レートでの予約オプションでヘッジしている。金利変動リスクでは、手元流動性が一兆円を超えており、金利が1%変動すると一〇〇億ぐらい金融収益が変動する。通貨ポートフォリオマネジメントの観点から地域別の資金需要を勘案し、円とドルを大体五〇%弱ずつ保有している。今後は、現在五%程度のユーロの割合を欧州事業の拡大にあわせて高め、三

通貨でのポートフォリオを考えている。年金リスクについては、近年数百億の未認識債務を清算したばかりで、金利変動に影響を受けにくい年金システムを検討している。税務リスクについては、海外子会社との取引で重要なものはAPA事前合意による税額決定(制度)をとり、国内案件では、担当の国税に事前に意見を聞いている。

オペレーショナル・リスク

グループの内部統制強化のため、今年度コントロール・セルフ・アセスメント(CSA)プログラムを導入し、これに基づき証券取引所に確認書を提出した。COSOのフレームワークに基づき、社内各部門、関係会社が各々の担当領域の内部統制状況を自己診断し、問題があるときは改善計画を提出させるほか、各部門および関係会社の社長は提出書類および各社の財務諸表が正確で、内部統制上の問題があれば改善計画を実行することを社長に宣誓している。監査室と経理部は各社を指導し、グループ全体の内部統制状況を網羅的に評価しトップに報告している。

ハザード・リスク

民間企業でやるのは難しいが、日本が壊滅してもし生き残れるよう海外市場を開拓し、生産も現地化を進めている。最近出てきている利益補償保険も検討し始めた。ハザード・リスクは、適正な保険の付保が最大かつ唯一のリスクヘッジ手段だと認識しており、保険会社の引き受けキャンペーンがこれからの課題だ。