

大震災や原発事故などに対するリスク管理に有効性と実効性を持たせるポイントは？

蟻生 俊夫

企業には、地震、火災などによる安全を脅かすリスクに加え、原料高騰などによる損失を被るリスクへの対応も求められる。最近では、企業倫理などCSRとして社会から求められる期待に背くリスクも見逃せない。

筆者は、一昨年から今年にかけて、電力会社を中心とする欧米企業十五社程度を対象に、CSRやリスク管理に関する実態調査を行った。その結果、リスク管理の実践には以下の六つがポイントであることが判明した。(図)。

①外部、第三者の視点での監視を入れる

欧米の多くの国では、当該企業と雇用や利害関係などのない独立取締役を過半数とする取締役会や監査委員会の設置を義務づけている。監査委員会は、リスク管理の有効性を審査し、取締役に改善を指示する。この役割を踏まえ、リスク管理に何らかの形で第三者の視点を入れることは検討に値する。これにより、社内だけでは見落としがちなリスクに気づくとともに、より客観的な判断に結びつく。

②専門性を有した担当部門を構築する

欧米企業のリスク管理部門を見ると、例えばスイスの電力会社アルピックで約三十名、英国のEDFエナジーで約九十名と、相当数のスタッフを置いている。外部からリスク管理の専門性を有したトップや担当者を招聘、採用する企業も少なくない。そして、最高財務責任者、もしくは最高リスク管理責任者の下、コンサルタントに外注することなく、自前で方針策定、手法開発、分析などを行っている。

③トップの理解を前提に全社員の関与につなげる

リスク評価では、業績に加え、災害、規制など社会的要因まで多面的に影響度合いを算定する。これらの集約にあたり、ナショナルグリッド社であれば一件あたり五千万ポンド以上と、各部門から一定金額以上のすべてのリスクをとりあげている。同社では、トップが「経済以外のリスクまで評価することが重要」と発言した。その結果、グループ大で全社員によるリスク要因の抽出につながったという。

④PDCAサイクルのCとAを意識する

リスク管理では、四半期、または半年ごとにリスクマップなどを活用して集約、評価する。同時に、継続的なモニタリングを行い、リスク軽減内容を確認したり、必要に応じて対策を講じたりしている。日本では、モニタリングや対策までとなると不十分な企業も多い。評価後のコントロールや対策まで意識的に取り入れることで継続的な改善を推進して

いる。

⑤危機管理への対応を強化する

バッテンフォール社では、2007年、ドイツの原発事故で情報公開の遅れがあり、社会から大きな非難を浴びた。これに対し、トップやライン組織に関連する情報提供を行う危機対応チームを広報部内に新設した。その後、BP（元英国石油）のメキシコ湾事故や福島原発事故を受け、EDFやBG（元英国ガス）グループなどでも、リスク顕在化後の危機管理に重きを置きつつある。ここでは、非常時を想定した訓練の繰り返し、さまざまなステークホルダーとの日頃のコミュニケーション、経営層のメディアトレーニングなどに重点的に取り組んでいる。

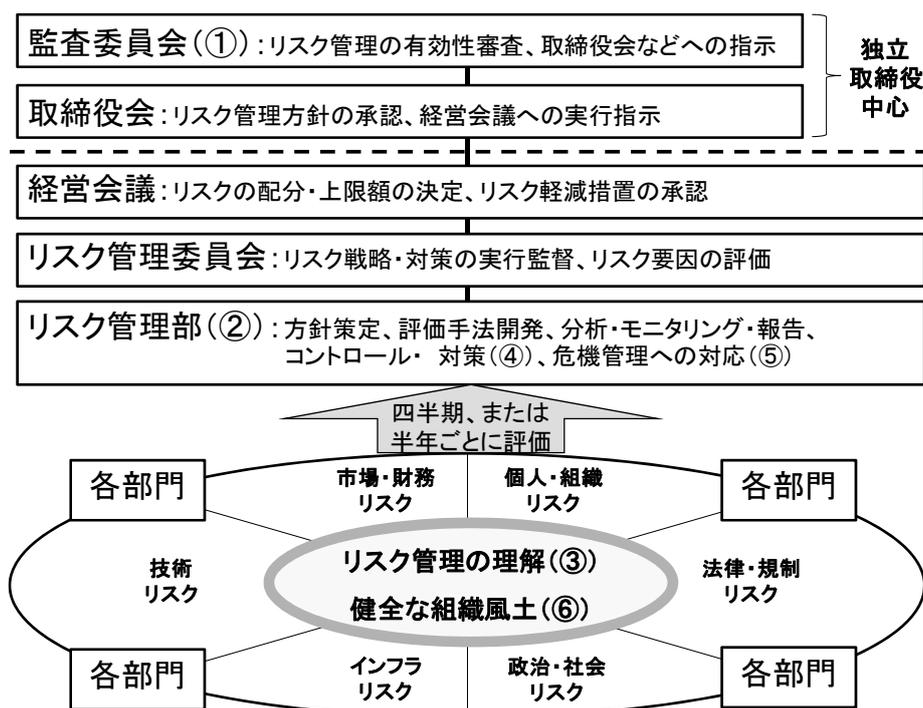
⑥健全な組織風土づくりにも注力する

リスク管理では、性悪説にもとづく「させない」仕組みづくりを重視する。そのあまり、企業活力の源泉となる従業員のやる気を損なう懸念がある。性善説にもとづく「しない」組織風土の変革に注力することも忘れてはならない。

電力中央研究所 社会経済研究所 上席研究員

蟻生 俊夫 / ありう・としお

88年入所、04年より現職。白鷗大学経営学部兼任講師、日本経営倫理学会理事、CSRイニシアチブ委員会事務局長。著書に『CSRマネジメント』（生産性出版）、『やさしいCSRイニシアチブ』（日本規格協会）など。



欧米企業のリスク管理への取り組み