

We support your proactive risk-management.

「攻めの経営」のために リスク管理体制の高度化を！



弁護士（日本及びニューヨーク州） 池永 朝昭
パートナー
公認不正検査士
ti@proactlaw.jp

《Points of View》

- ・「攻めの経営」の実現のためには果敢なリスクテイクを可能にするリスク管理体制が不可欠である。
- ・上場企業のリスク管理体制は、「過去の現場リスク」への対応に多くの時間を取られ、「将来の経営リスク」を管理する体制にはなっていない。
- ・経営環境やリスクの複雑化による CEO や CFO のキャパシティの限界、リスクの対応をめぐる事業部門とリスク管理部門との対立、リスク相互の影響という問題に対応する必要もある。
- ・このような問題を解決し、「将来の経営リスク」を重点的に管理する体制に高度化するための方策が CRO とその下にあるリスク管理委員会である。
- ・すでにリスク管理委員会を採用している上場企業では、期待される統合機能が発揮されるよう PDCA を回すべきである。

■「攻めの経営」を実現するにはそれを可能にするリスク管理体制が必要

上場企業に対しては「事業ポートフォリオの見直しや、人的資本や知的財産への投資・設備投資等、適切なリスクテイクに基づく経営資源の配分等」を実行し、「資本コストや株価を意識した経営」を実現することが求められています。しかし、経営者が果敢なリスクテイクを行って「攻めの経営」を行なうには、それを可能にする管理体制が不可欠です。

■多くの企業のリスク管理体制は「過去の現場リスク」への対応で手いっぱい

ではリスク管理体制の現状は「攻めの経営」を可能にするものになっているのでしょうか。この点、経営法友会の法務部実態調査（2020年度）によれば、1,151社が法務部門の役割として重視する業務の上位3つは、①法律相談・契約書審査等を通じたリスク管理、

②重要案件（重要な企画・事業計画等のプロジェクトおよび M&A・協業等の重要な契約）への対応、③紛争・訴訟への対応であり、法務部門の大きさを小規模（5 名未満）、中規模（5～10 名）、大規模（11～30 名）、メガクラス（31 名以上）でもこの順番は変わっておらず（ただしメガクラスは①②が同順位）、また資本金の規模（5 億円未満から 1,000 億円以上）でも変化がないと指摘されています。ところが、法務部門が取り組んでいる現在の課題の上位 3 位は、①法的リスクの管理、②紛争・訴訟への対応、③社内研修・法務情報の発信となっており、経営判断への支援は 5 位、M&A・投資案件の対応は 7 位と低位にとどまっています。企業法務部では、過去発生したリスクおよび現在発生する同種のリスク（「過去の現場リスク」）への対応が業務の中心となっていることがうかがわれます（図表 1 参照）。

順位	小規模	中規模	大規模	メガクラス
1	法的リスクの管理	社内研修・法務情報の発信	紛争・訴訟への対応	M&A・投資案件への対応
2	紛争・訴訟への対応	紛争・訴訟への対応	法的リスクの管理	紛争・訴訟への対応
3	社内研修・法務情報の発信	法的リスクの管理	M&A・投資案件への対応	経営判断への支援
	(5 位) 経営判断への支援	(6 位) 経営判断への支援	(6 位) 経営判断への支援	

図表 1 法務部の現在の課題（米田憲市編・経営法友会著「会社法務部〔第 12 次〕実態調査の分析報告」387 頁（商事法務、2022 年）の表を基に筆者作成）

また、法務部の今後取り組むべき課題として選ばれた項目は図表 2 の記載どおりであり、規模が小さい法務部ほど法的リスクの管理が、規模の大きい法務部ほど経営判断の支援、業務の効率化やグループ全体のリスク管理体制の強化策が、上位を占めています。

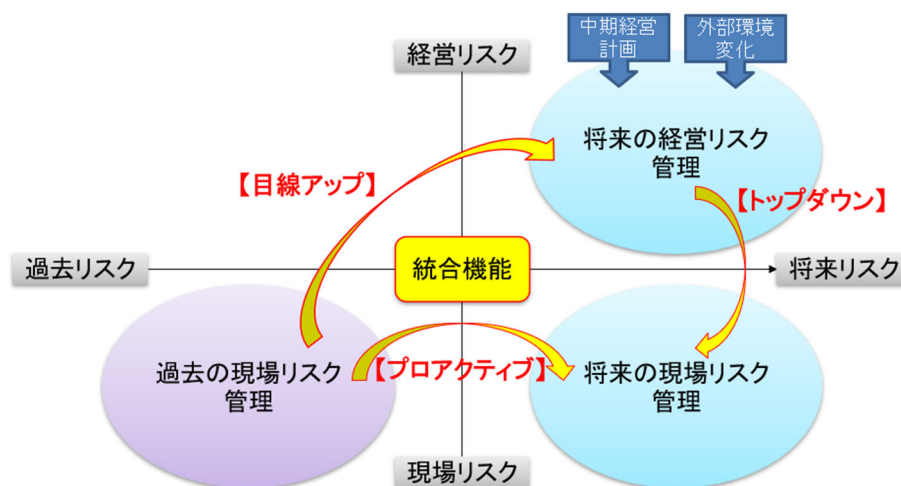
順位	小規模	中規模	大規模	メガクラス
1	法的リスクの管理	法務業務の効率化・IT 化	経営判断への支援	法務業務の効率化・IT 化
2	法務業務の効率化・IT 化	経営判断への支援	法務業務の効率化・IT 化	経営判断への支援
3	経営判断への支援	法的リスクの管理	グループ法務ネットワークの構築・強化	グループ法務ネットワークの構築・強化
		(7 位) グループ法務ネットワークの構築・強化	(6 位) 法的リスクの管理	(4 位) M&A・投資案件への対応
		(9 位) M&A・投資案件への対応	(7 位) M&A・投資案件への対応	(8 位) 法的リスクの管理

図表 2 法務部の今後の課題（米田編・経営法友会著・前掲）390 頁の表を基に筆者作成）

企業法務部は、収益機会につながる経営判断への支援や M&A・投資案件等の支援の重要性を認識し、戦略を遂行する上で将来発生することが予測される経営上のリスク（「将来の経営リスク」）に取り組むべきと考えてはいるものの、現在は「過去の現場リスク」への対応に最も時間がとられており、その傾向は、法務部が小・中規模の上場企業になればなるほど強いという実情がうかがえます。

■「過去の現場リスク」から「将来の経営リスク」へ軸足を動かす

そこで、リスク管理の目線を「過去の現場リスク」から「将来の経営リスク」へアップし軸足を動かしつつ、「将来の経営リスク」の観点から、外部環境の変化にも影響され変化する可能性のある「将来の現場リスク」をプロアクティブに管理するという方向性を志向しなければなりません。しかし、事業部門や各リスク管理部門にそのような方向性を志向しろとってまかせても、このような体制の実現は難しく、組織全体が適切にリスクを認識し対応するよう調整し統合する機能（以下、「統合機能」という）を持った「高度化されたリスク管理体制」の構築に取り組むことが必要です（図表3参照）。



図表3 高度化されたリスク管理体制のイメージ（プロアクト法律事務所作成）

■リスク管理体制が直面する問題点を解決する

業務部門とリスク管理部門の関係については、事業部門は収益の最大化に、リスク管理部門は損失の最小化に集中するという「攻撃と防御」型、事業部門はリスク管理部門によって定められたリスク管理方針の範囲内でのみ事業活動を行うことができリスク管理部門や監査部門によってモニタリングされるという「方針と監視」型、事業部門とリスク管理部門は共同してリスク管理の問題を評価・解決し、共通の目標や目的を共有するという「協力関係」型という3つの組織モデルがあり、実際には、リスクの種類や重大性によってモデルが組み合わされています。しかしどのモデルを取り又は組み合わせるにしても、以下のような問題が発生しています。

第一は、各企業の事業戦略策定のためには複雑な事業環境下にある事業だけでなく、複雑化するリスクの理解も必要となっており、CEOやCFOがカバーしなければならない事象の範囲をさらに広げており、一人の人間のキャパシティを超える可能性が高くなっているという問題です。判断権と責任が一人に集中する体制より、対応しなければならない分野ごとに専門性を有する者に委任して判断させるモデルが合理的となってきました。

第二に、上場会社がリスクを取って戦略を実行することにより大きな収益が得ようとする際、事業部門とリスク管理部門との間で、リスクが収益機会であるか、損失機会であるかをめぐって対立が起きる場面が多く出てくる可能性があるという問題です。実はこのような対立は日常的に起こり得るものです。かかる場合、事業部門にリスク判断を委ねると

収益を取りたいというインセンティブが強く働き慎重さを欠くことがあるし、他方、リスク管理部門に委ねると慎重になりすぎて戦略を考慮せず近視眼的にリスクを回避する可能性があります。また、誰が判断してもリスクを取った結果大きな損失が出たという場合には、経営責任の問題に直結します。戦略とリスクの大きさの相関関係で判断主体を選択する必要があります。

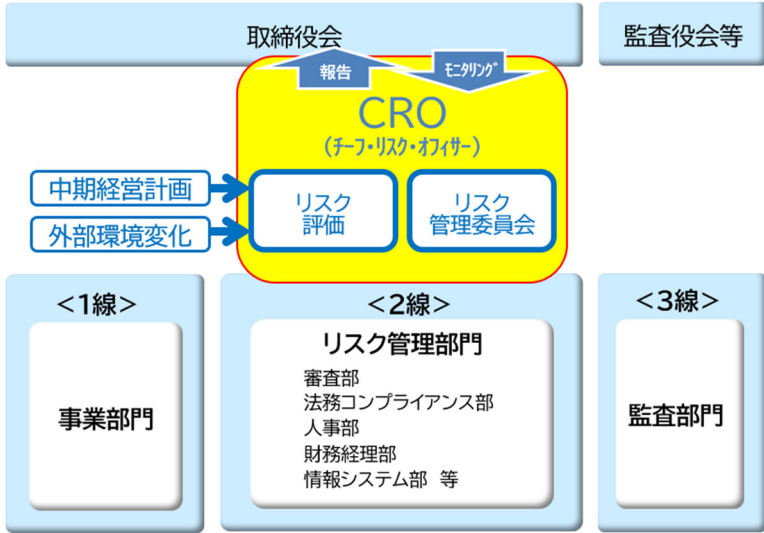
第三の問題は、各リスクは相互に関連していることがあるので、担当部門だけで判断すると、他のリスクに影響を与えて担当部門の予測を超える結果がでることがあり得ることです。リスク相互の影響を理解するための、共通のプラットフォームが必要となります。

そこで、第一および第二の問題に対応するためにチーフ・リスク・オフィサー（CRO）を、第三の問題に対応するためにリスク管理委員会を設置することが考えられます。

■統合機能を発揮する CRO とリスク管理委員会でリスク管理体制を高度化へ

リスクを統合的に管理し戦略の達成可能性を高めるようなリスク・コントロールを行うことが、CRO の役割です。したがって、CRO は企業のミッションと戦略、固有リスクとリスクシナリオ、対応策と残余リスクを理解し、一段高い視線からリスクを把握して、戦略の実現に向けてリスクの対応を最適化し戦略を成功に導くことを可能にする知識・知見・経験を兼ね備えている者でなければなりません。また、CRO は事業部門とリスク管理部門が対立した場合に、この対立を解消し又は最終的にリスクテイクをするかどうかの判断を行う役割をにない、その判断により結果的に企業に大きな影響が出る場合には、ステークホルダーに対して CEO とともに説明責任・経営責任を負うべき立場にあります。

さらに、CRO は、リスク管理委員会を束ねる者として、委員会を構成する各部門が適切な活動をしているかどうかを監督する立場にあり、各リスク管理部門の人材と機能の現状の把握を行い必要に応じて補強策をとるとともに、各種リスクが相互に影響を及ぼすかどうかについて留意を払い、リスク管理委員会における議論を促して各部門間でのリスクの目線合わせを促進する役割を担います（図表 4 参照）。



図表 4 CRO とリスク管理委員会の位置づけ

リスク管理委員会は、CROのもとで各リスク管理部門が識別し対応しているリスクの現状とリスク相互の影響への理解するプラットフォームたることが期待されます。したがって、CROは企業の職制の中で上位の経営陣の一人として位置づけられなければならない、会社法上業務執行状況の取締役会への定期的報告義務が課される業務執行取締役レベルあるいは上級執行役員レベルに位置づけられることがふさわしいでしょう。

■すでにリスク管理委員会が設置されている企業はPDCAを

リスク管理委員会はさまざまな企業で設置されていますが、単なる報告と情報共有の場になっていないでしょうか。リスク管理委員会が期待されるべき本来の機能を果たしているのかを一度評価することが必要です。また、「攻めの経営」を支援する役割を果たすためのリスク管理の高度化には、リスク管理委員会に対する強いリーダーシップが必要です。CROの機能をどうやって組み込むのかを検討し、改善につなげていただければと思います。

発行：プロアクト法律事務所 編集担当：池永朝昭・田中伸英

<https://proactlaw.jp>

東京都港区虎ノ門5-12-13 ザイマックス神谷町ビル7階

TEL:03-5733-0133 FAX:03-5733-0132

proact
law office