

CIAフォーラム関西研究会 No.12A

リスクマネジメントの研究

研究会 報告書

第1部 経営者の視点から見た ERM と内部監査のあり方

第2部 個別リスクの軽減策とベストプラクティス

【目次】

まえがき	4
第1部 経営者の視点から見た ERM と内部監査のあり方	6
第1章 ERM(企業リスクマネジメント)検討の視点について.....	6
(1) はじめに	6
(2) ERM(企業リスクマネジメント)検討の視点.....	6
(3) 経営者の視点から見たリスクマネジメントとは	7
第2章 ERM 実行基盤となる組織のあり方について.....	8
(1) ERM とガバナンス体制との関係.....	8
(2) 経営者サイドから見たガバナンスの姿	8
(3) 投資家の立場から見たガバナンスの姿	11
(4) ERM における内部監査部門の位置づけ.....	12
(5) 事例研究(ERM 実行基盤となる組織事例)	15
第3章 ERM における内部監査部門の役割について	22
(1) 内部監査部門の役割.....	22
(2) 経営陣に対する内部監査部門の役割.....	23
(3) リスクオーナーに対する内部監査部門の役割	26
(別 紙)	27
<参考事例1>	27
<参考事例2>	29
第2部 個別リスクの軽減策とベストプラクティス.....	31
第1章 リスク項目とテーマ選定について	31
(1) はじめに	31
(2) リスク項目とテーマ選定	31
第2章 人材育成【人材が不足するリスク】.....	33
(1) 人材育成のポイント.....	33
(2) 人材育成におけるベストプラクティス.....	35
(3) まとめ.....	38

第3章 製品・サービスの安定供給【災害に伴う事業継続リスク】	39
(1) 災害対策策定のステップにおけるベストプラクティスの構築	39
(2) 地震時の事業継続プランの取り組み事例(関西の都市ガス会社 F 社の事例)	41
(3) 災害対策教育、訓練におけるベストプラクティス	42

まえがき

リスクマネジメントは、企業が様々な活動を行なうために必要なものであり、従来からそれぞれの企業において構築・運用されてきた。最近において事業リスクマネジメントという考え方も広まりつつあるなか、新会社法・金融商品取引法施行を機にリスクマネジメント体制の整備が必須となっている。

今後、法制度への対応だけでなく、経営(事業)戦略においてより高いレベルでの対応が求められると思われる。企業においてどのようにリスクマネジメントを構築・整備・運用するのか、内部監査人としても会社のリスクマネジメントにしっかり取り組むことが必要となる。

そこで、CIAフォーラム関西研究会 No.12Aでは、我々、内部監査人の果たすべき(あるいは求められる)役割を含め、企業のリスクマネジメントについて今後の方向性・課題を探索し、意見交換してきた。

当研究会は、研究テーマであるリスクマネジメントについて、今後のあり方としてERM(企業リスクマネジメント)に焦点をあて研究することとし、その結果、2つの活動成果を得ることができた。

第1部として、ERMのあるべき姿として会社組織の中でどのように位置づけられるのかという点について、ERMは経営者の意思決定・判断に用いるプロセスであるとの着眼点に基づき、経営者の視点からERMを捉え、ERMにおける経営活動とガバナンスと内部監査の関係を論じている(第1部 経営者の視点からみたERMと内部監査のあり方)。

第2部では、ERMの運営上の課題として事業体でのリスク解決策の実践的方法について検討している(第2部 個別リスクの軽減策とベストプラクティス)。

事業体はその価値創造のため、どの程度リスクを受容する用意があるか、また実際に受容するかを決定することが経営者にとって最も重要な課題であり、ERMにより、こうした課題により良く対応できる(COSO-ERMフレームワーク前文から抜粋)。

また、事業体においてERMが十分に機能していることを保証することが求められてくるとされることから、今後の内部監査部門の果たすべき役割としてERMと一体となった内部監査機能のあり方を整備するとともに、リスクに関連する内部監査の専門的技術を高めていくことが望まれる。

今後、ERMへの取組が成熟するにつれ、いずれの企業においても第1部と第2部との関係、すなわち事業体のリスク選好とそのリスク対応策が、高い透明度の下、経営レベルと現場レベルの間で密接不可分な一体のものとして統合され、運用されていくことを期待する。

CIAフォーラム関西研究会 No.12A

(座長)	株式会社近鉄友の会	道畑 陽
(メンバー)	監査法人トーマツ	佐竹 優子
	NECシステムテクノロジー株式会社	竹本 勉
	富士生命保険株式会社	田中 馨
	大阪ガス株式会社	久木 治男
	監査法人トーマツ	廣瀬 恭子
	監査法人トーマツ	廣瀬 敏樹
	株式会社みずほ銀行	松井 信介
	元富士通ネットワークソリューションズ株式会社	和田 光平
	株式会社三菱東京UFJ銀行	和田 寛

.....

「CIA フォーラム」は、CIA 資格保持者の研鑽および相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会 (IIA-JAPAN)の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究機関、目標成果を設定し、研究成果を発信している。この研究報告書は、CIA フォーラム関西研究会 No.12Aが、その活動成果として取り纏めたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。」

第1部 経営者の視点から見た ERM と内部監査のあり方

第1章 ERM(企業リスクマネジメント)検討の視点について

(1) はじめに

我が国においても金融商品取引法の導入に伴い、上場企業において内部統制報告書の提出が求められることとなった。先進的な企業においては、次の目標を ERM(企業リスクマネジメント)におき、構築された内部統制システムを活用して企業経営戦略の実現に生かそうとしている。

しかしながら、ERM には明確に企業への導入フレームを示したものはなく、従来のマネジメントシステムの延長線上で議論される場合が少なくない。特に、「事業リスクマネジメント」の視点により、新たな業務マネジメントシステムが必要であるとの判断から、新たにプロセス分析、構築を行う動きがあることも事実である。

本資料では、ERM を単純な事業遂行のためのビジネスモデルとは捉えず、経営者からの視点から ERM を捉え、全体の位置づけを俯瞰することによって、ERM の本質を理解することを目的としている。

(2) ERM(企業リスクマネジメント)検討の視点

COSO-ERM の定義では「ERM は、事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである。」としている。

COSO-ERM の定義からは、発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じたリスク管理のためのプロセスである事が示されている。しかしながら、遂行主体が複数存在する事および視点が明示的に示されない事により、議論に混乱が生じていると思われる。本研究会において ERM を議論する場合、どの部分に焦点を与えるかを明確にすることとした。

【視点 1】

ERM を用い、どの様な事象を識別し事業体のリスク選好を決定するか経営者の視点。

【視点 2】

ERM プロセス自体に関して事業体が有するプロセス作成方法やリスク識別の手法の視点。

【視点 3】

ERM における内部統制の枠組みおよび評価方法の視点。

当研究会では、主に【視点 1】の立場より、経営者の判断に視点をおき、検討を行うこととした。何故ならば、ERM 自体は経営者の経営判断に用いる主要プロセスである事を目的として明確にすべきであると考えたからであり、経営者の視点を取り入れ、ERM 導入の目的を明確にする事によって、過剰なプロセスの構築への傾倒を避ける事ができると判断されるからである。

(3) 経営者の視点から見たリスクマネジメントとは

経営者は、経営戦略、事業方針の決定と同時に必ず伴うリスクテークを行うためにリスクマネジメントを行うと考えられる。経営者は自身の判断のもとに、リスク追求姿勢を変化させる。最終的には、経営者の能力に依存する部分であるが、判断が、合理的に行われているかを企業のステークホルダーが認知できる様に示す事が、ERM を導入する理由の一つであると考えられる。具体的には、COSO-ERM では以下の2つの概念で、経営者の判断の根拠を示している。

リスクアペタイト

経営者が経営理念やミッションなどとの関係において設定するリスクに対する想定範囲。

リスクトレランス

企業のそれぞれの事業や活動で設定される受容可能なリスクの程度(ばらつき)の最適化。

経営者は、掲げた経営理念、経営戦略に基づき、リスクを認識し、リスク受容の程度を決定する。したがってERMは、可視的でかつ管理された方法を用いる必要がある。特に、リスク、戦略、プロセスの統制上のコントロール要件が明示的に関係づけられる必要がある。リスクトレランスを用いて経営者が受容可能な管理範囲を示す事によって過剰なリスク対応をなくし、最適な企業行動を促す事が可能である。

経営(事業)戦略およびそこから導きだされるリスクアペタイトやトレランスは、経営者自身の意思表示であると同時に、取締役会へ提示しているコミットでもある。したがってリスクアペタイトやトレランスに対して評価を実施する事がガバナンスの観点から必要となるが、それは経営者自身を評価する事となる。

その際、内部監査部門の役割と組織上の位置づけをどの様に設定し機能させるかが、重要なポイントとなると思われる。

以上の観点から(第2章)ERM 実行基盤となる組織のあり方および(第3章)ERM における内部監査部門の役割について検討する。

第2章 ERM 実行基盤となる組織のあり方について

(1) ERM とガバナンス体制との関係

企業の究極の目的は、経営学において『企業価値の持続的向上』といわれている。したがって ERM の直接目的は「企業価値の持続的向上」を目指した経営管理活動であるといえる。

近年の議論において、企業価値についてはステークホルダーへの価値創造である事が示されている。企業運営では、企業経営者により各ステークホルダーの利益を考慮した運営が求められているのである。コーポレート・ガバナンスは、会社機構の構成を通じ、実行組織と評価組織を機能させる事によって、ステークホルダーの利益を会社の意思決定、経営者の監視、評価を通じて実現するしくみである。

ERM がどの様に機能するかを考える上では、このような事業体(会社組織)での実行組織と評価組織の位置づけの明確化を示す必要がある。したがって、ガバナンス体制の議論は避けて通れないと思われる。

ここでは、経営者サイド、投資家サイドの双方のガバナンスに対する議論を通して、ERM が実行される組織のガバナンス体制の在り方について検証する。

(2) 経営者サイドから見たガバナンスの姿

『ベストガバナンス報告書』(企業にとって「最良のガバナンスのあり方」について考える委員会(日本取締役協会)2007年7月6日)においては、日本の経営者層が、ガバナンスをどのように捉え考えているのか記されている。

日本取締役協会の報告書は出井伸之氏(ソニー前会長)を委員長、川本裕子氏(早大大学院教授)を副委員長として16名の委員が、2005年7月から当該委員会で、合計14回、21社の事例研究に基づいて議論されてきた内容であり、日本の取締役がガバナンスをどう捉えているかを示す上で、非常に興味深いものである。以下にその内容を示す。

『少なくとも最良のガバナンスを目指すにあたって何が基軸となるべきなのか。』については、次のように記述している。ガバナンスの方法には「内部ガバナンス」と「外部ガバナンス」が存在しそれぞれ補完的なものであり、その適切な組み合わせが「最良のガバナンス」となるとしている。

「内部ガバナンス」とは … 企業組織内部の仕組み・ルールであり、次の特徴がある。

- (ア) 一定のハイアラーキーを有する組織内の取り決めであり、その利点は情報コストと調整コストが小さい。
- (イ) 同じ企業内の人間同士のコミュニケーションであり、ビジネスの内容を改めて説明する必要がない(情報コスト小)。

(ウ) 経営決定に至るプロセスの比較的早い段階からは是正作用が働き、微調整が可能である(調整コスト小)。

(エ) 組織のハイアラーキー構造に影響されて監視機能が十分働かないリスクがある。

(⇒いわゆる「サラリーマンは社長のイエスマンになり易い。」)

(内部ガバナンスの仕組みと要点)

(a) 経営のありかたそのもの

- 質の高い人選 ・ ・ 高い倫理規範を定め、社会的責任を果たす価値観を育成すること、日々の行動が適切に管理される環境を築くこと、人選の基準を明確にすること、善管注意義務と忠実義務を果たすこと
- 透明で公正な評価 ・ ・ 業績とともに倫理規範も評価基準に含め、これらが適切で透明性をもって報酬や処遇に反映されていること
- 計画性のある継承 ・ ・ 次期トップ育成の議論がオープンに行われ、期限を決めてアクションプランが練られていること
- オープンなスタイル ・ ・ 情報が一箇所に滞留せず発言が自由に行えること
- 説得力のある共通価値観 ・ ・ 企業のバックボーンとなりえるようなミッションステートメントや価値観などが共有されていること

(b) 業務のありかた

- 法令順守 ・ ・ 法務について組織の構成員全員が敏感であり、経営陣・従業員へのトレーニングが徹底されていること
- オペレーション上の相互牽制 ・ ・ 各部門の業務に相互牽制が働くこと
- 機能の管理 ・ ・ ガバナンス機能を企画・管理するのに十分な質と量の人員が確保されていること

(c) 内部監査体制

- 監査役など監査部門の社長からの独立性
- 監査役など監査部門の事業部門からの独立性
- 監査部門からトップや取締役会への直接のレポートラインが確保されていること

「外部ガバナンス」とは ・ ・ 企業組織の「外」から作用する仕組み・ルールである。

(外部ガバナンスの仕組みと要点)

(a) 取締役会

- 外観的独立性のみならず、精神的独立性を保持し、必要に応じて社長に直言することが求められる。社長の業績評価を行い、その結果を社長と建設的に議論する。取締役会が株主の圧力に弱く、社長に強い場合には、社長の短命化につながる可能性が高い。“BOARD”であるのでチームプレーの精神が第一である。

- (b) 会社法上設置された委員会など
 - 委員会設置会社では、経営者任免権を有する取締役自体が指名・監査・報酬委員会を通して、経営者を監視・牽制する。経営陣を効果的に監視するためには、日々経営活動を行っている経営陣に対抗しうるだけの情報が必要。
- (c) 経営諮問委員会(アドバイザリーボード)など
 - 法的拘束力がない分、企業の経営陣の受け入れへの意思や体制に依拠する。
- (d) 外部監査人
 - 会計処理や業務の適正性について外からのチェック機能を果たす
- (e) 債権者
- (f) 株主
- (g) 税務および規制当局
- (h) 顧客
- (i) メディア

また、この報告書では、次の内容も示されている。

全ての企業に共通するガバナンスの重要論点として、上述した以外に『企業の「求心力」をどのように維持するのか』『経営者が「選ばれる仕組み」を経営者人事に組み込むこと』とも記述されている。

(ア)企業の「求心力」をどのようにして維持するのか

- 今後強調すべきガバナンスの基本は経営者の専断に対するチェック&バランスの強化である
- 経営の意思決定に際してチームワークを重視したり、社内外へのコンセンサス形成に最大限努力することに焦点を置く
⇒ 日本企業の経営の特色として残る

(イ)「選ばれる仕組み」を経営者人事に組み込む

- 一定の時間経過後には必ず経営者選定の機会が保証されること
(創業経営者の君臨、いつまでたっても去らないOB。
「社長の首を切れる役員構成の重要性」)

本報告書より、日本の経営者サイドから見た経営者のリスク追求姿勢として、日本企業の共通課題である以下の事が類推される。

日本企業においては、組織のハイアラーキー構造に影響されて監視機能が十分働かないリスクがある。

→現場での企業リスクの評価が、正当に行われぬ恐れがある。

本報告書では、内部監査体制として、監査役など監査部門の社長からの独立性、監査部門からトップや取締役会への直接のレポートラインが確保されていることを提案しているが、内部監査部門については、機構として通常は社長直轄の場合が多く、本質的な解決にはなっていないと思われる。

更に本報告書では、重視する点は経営者の専断に対するチェック&バランスの強化であるとしており、経営者のリスク追求姿勢の評価が、今後は重要な役割を果たす事が示されている。

(3) 投資家の立場から見たガバナンスの姿

次に投資家の立場から見た日本企業におけるガバナンスの姿を検証する。欧米の有力年金基金や運用会社が日本企業にコーポレート・ガバナンス改革を求める提言をまとめている。2008年5月に外資系投資グループのエイシアン・コーポレート・ガバナンス・アソシエーション(ACGA=Asian Corporate Governance Association, Hong Kong)から発行された、『日本のコーポレート・ガバナンス白書』の内容には、どの様に投資家側がガバナンスを捉えているのかが示されている。

(ア)独立性の高い経営監督の必要性

レポートでは、株主の利益を代表する、独立性の高い、外部視点からの透明な経営監督プロセスの存在が必要であるとし、経営陣と社外取締役メンバーとの間で、もっとオープンで率直な議論が行なわれることを提案している。経営に適切な外部視点の取り入れを促し、その結果、資本のより効率的な活用と競争力と危機管理能力の強化につながる事が望まれるとしている。

監査役制度では、事実上ほぼ完全な経営陣の自治が認められているとして、経営陣の意思決定に対する真に透明な監督はほとんど行なわれていないと投資家からみなされている。このような合議型経営スタイルは、内部取締役や社長による決定が覆されることがなく、その決定が企業やそのステークホルダーの最大利益にそぐわないこともありうる。一般的には会社法上の監査役は専ら助言を与えることに留まり、人事権もないため企業内の雇用権限も解雇権限も持たず、経営陣に対してほとんど、あるいは、まったく権威を持たないとしている。

(イ)ハイブリッド型”（混合型）取締役会の推奨

レポートでは、解決策として“ハイブリッド型”（混合型）取締役会構造を挙げている。“ハイブリッド型”は、企業の実業取締役会に1人または複数の社外取締役を招聘する形式や機能別取

取締役会委員会を設置する組織を指している。

その際、社外取締役が完全に独立を示していなければならず、社外取締役がなすべきこととして、独立した精神と外部視点を取締役会の議論に持ち込み当該企業の意思決定の方法に影響を与える事としており、独立取締役の存在は、経営陣の自己利益の追求や企業戦略の不確実さに対する重要な予防手段になるとしている。

このレポートで提案されている社外取締役の役割は、読み替えると経営者のリスクアペタイト、リスクトレランスに関して外部の視点から評価し、助言を与える機能である。又、内部監査部門については、内部にありながら、社外取締役との連携をとる事により、内部および外部双方のガバナンス上での橋渡しの機能、すなわち経営者の判断根拠に透明性を与える役割が求められていることが理解できる。

(4) ERMにおける内部監査部門の位置づけ

次に、内部監査部門業務の変遷に伴い内部監査の役割がどのように変遷してきているか、内部監査部門のあるべき位置づけについて、「内部監査基準実施要綱」もふまえて以下検証する。

(ア)内部監査部門の役割の変遷

内部監査部門の役割は、環境の変化に伴い、大きく変化してきており、今はまさに、その変革期にあるといえる。

(a) 従来 ～法規・規定への準拠性を主眼とした従来の業務監査～

従来は、テーマ監査が主体であり、特定のテーマを選定し、当該業務が法規やマニュアルに準拠して適切に実施されているかを確認する、いわば準拠性監査が中心であった。この中で、内部監査部門では、防止的効果を発揮することも当然期待されていたと考えられるが、実際は、既に発生した不正や誤りを事後的に発見するに留まっていたケースが多かった。

(b) 現在 ～J-SOX対応～

現在は、内部監査部門の業務として、従来の業務監査に加え、新たにJ-SOX対応を実施していくことが求められている。

J-SOX対応を実施していくにあたり、内部監査部門と、PMO(Project Management Office)との間の独立性、客観性については十分注意が必要である。しかし現実的には、PMOに属すか、あるいはPMOの事務局の窓口になり、プロジェクトの推進メンバーを支えていくケースも多く見受けられる。

ただ、J-SOX対応とはいえ、従来の業務監査のうち、財務報告に係る部分に特化した内部監査部門のリソースのシフトに過ぎず、財務報告に係る内部統制上の不備や重要な欠陥を事

後的に発見するに留まっていることには変わらない。

(c) 今後 ～ERM対応～

従来からERMは存在していたが、近年、企業目的たる「企業価値の持続的向上」の実現に向け、その重要性の認識が高まってきている。その流れを受け、今後はより積極的にERMに関与し、企業価値向上に向けて貢献していくことが内部監査部門にも求められていくと考えられる。

具体的には、ERMが重要視され、COSOのERMの経営目標も、業務活動、財務報告、コンプライアンスに加え、戦略が追加され4つとされた中、内部監査部門では、戦略も含めた4つの経営目標を達成するため、8つの構成要素(内部環境、目的設定、事業認識、リスク評価、リスク対応、統制活動、情報とコミュニケーション、監視活動)が有効に機能しているかを独立した立場で評価していくことが求められつつある。

また、ERMを有効に機能させていくには、社外取締役、監査役等との連携がますます強化される必要があるため、内部監査部門は、内部と外部双方のガバナンスの橋渡しの機能や経営者の判断根拠に透明性を与える役割も求められてくるのではないだろうか。

(イ) 内部監査基準実践要綱から見た内部監査部門

ERMにおける内部監査部門の役割は、組織体のERMフレームワークが意図した機能を遂行するに十分に強力で、良好な価値を確保するに十分に効果的である事を保証する活動である。その役割を果たすために、内部監査基準実践要綱から一部抜粋して、検証する。

内部監査の組織上の位置

原則として最高責任者に直属し、同時に、取締役会または監査役会もしくは監査委員会への報告経路を確保する。

ERMは、事業体の取締役会、経営者、その他すべて者を評価対象とすることになるので、内部監査部門の組織上のあるべき位置づけとしては、経営者との対等な関係を確保するため、経営者から完全に独立している位置づけが望ましい。しかし、現在日本で最も多く見受けられる内部監査部門の組織上の位置づけは、経営者直轄であり、独立性については、本質的な解決にはならないと思われる。

したがって、独立性を保つには、経営陣が、企業全体の経営戦略の中で、ERMの位置づけを明確にし、ERM実行の上で、内部監査部門の役割を明確にした、企業ガバナンスが必要となる。

内部監査人の能力および正当な注意

内部監査は、その責任を果たすために、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって遂行されなければならない

ERMにおいては経営者がリスク全体を認識する上で、内部監査の評価が重要な機能を果たす。

内部監査人は、リスクマネジメント、コントロールの妥当性と有効性およびガバナンス・プロセスの有効性の評価に関して、熟達した専門的知識と能力および専門職としての正当な注意を払うことにより、その責任を果たすことが要求されている。

調整

内部監査部門長は、外部監査人、監査役、監査委員会等の内部監査部門以外の組織体内外の関係者と情報を共有するものとする

内部監査部門長は、内部監査の結果を内部監査部門限りの情報とするのではなく、外部監査人等の内部監査部門以外の組織体内外の関係者に適時適切に報告し、組織体全体として改善活動が遂行できるように調整を行わなければならない。

最高経営者および取締役会への報告

重大な潜在的リスクならびにコントロール上およびコーポレート・ガバナンス上の問題点その他最高経営者または取締役会によって必要とされる事項も報告する必要がある

内部監査で発見された重大な問題点等で、経営者もしくは取締役会に重大な影響を与える事項については、迅速に対応できるよう、報告しなければならない。

組織体のリスクマネジメント戦略および方針に適合しない水準のリスクが許容されている、または組織体が許容すべきではないリスクを、経営者が許容していると判断した場合は、当該事項を取締役会、監査役にすみやかに報告することが必要である。

リスクマネジメント

内部監査部門は、重大な潜在的リスクの識別と検討・評価により、またはリスクマネジメントおよびコントロール・システムの改善に貢献することで、組織体の維持・発展に寄与しなければならない

内部監査部門は、経営者が事業戦略および活動から生じるリスクを識別し、順位付けしているか、また、最高経営者および取締役会が、組織体の戦略計画を遂行するために許容可能なリスク水準を決定しているか、といった視点で内部監査を実施しなければならない。

(ウ) ERM実行時の内部監査人の要件

上記(ア)、(イ)を考察した上で我々が考えるERM実行時の内部監査人の要件として、下記の6点を挙げる。

(a) 経営者にERMの重要性を十分に説明できる能力

ERMはトップダウンの業務であるため、まずは経営者が、その重要性を認識していなければERMは適切に機能しない。そこで、経営者にその重要性を理解してもらえよう、十分に説明できる能力が、内部監査人にも求められている。

- (b) PMOを効率的に、有効に動かす能力
- (c) 業務活動全体を監視・検証できるような専門性を有していること
- (d) 高い倫理観を有していること

具体的には、精神的独立性、正義感、職業的懐疑心などを有していることが内部監査人には必要不可欠である。これは従前も今後も変わらない。

- (e) 人望や信頼があり、コミュニケーション能力に長けていること
- (f) 三様監査を主体的に進める調整能力があること

(エ)内部監査部門とガバナンスのあり方

- (a) 業務執行部門から独立していること
- (b) 企業経営者が内部監査を客観的な保証機能と明確に位置づけ、内部監査人が経営者と十分対話できる関係にあり、経営者が内部監査部門を積極的に活用すること
- (c) 経営者からの独立性を高めるため、株主の視点に立って客観的に判断すれば、経営者とは異なる意見に至ったとしても、内部監査部門の権限が保証され、株主もしくは経営者に表明できる立場にあること
- (d) 企業の特性(規模・業種・業態・事業目的・経営戦略等)に照らして適切に設置されていること
- (e) 監視・監督機能と、執行機能が明確に分離されるよう、監査役、監査委員会のメンバーの過半数は、完全に執行から独立している社外のメンバーで構成されていること

(5) 事例研究(ERM 実行基盤となる組織事例)

ERM に関し先進的な企業事例により、具体的な内部監査部門の位置づけを考察する。

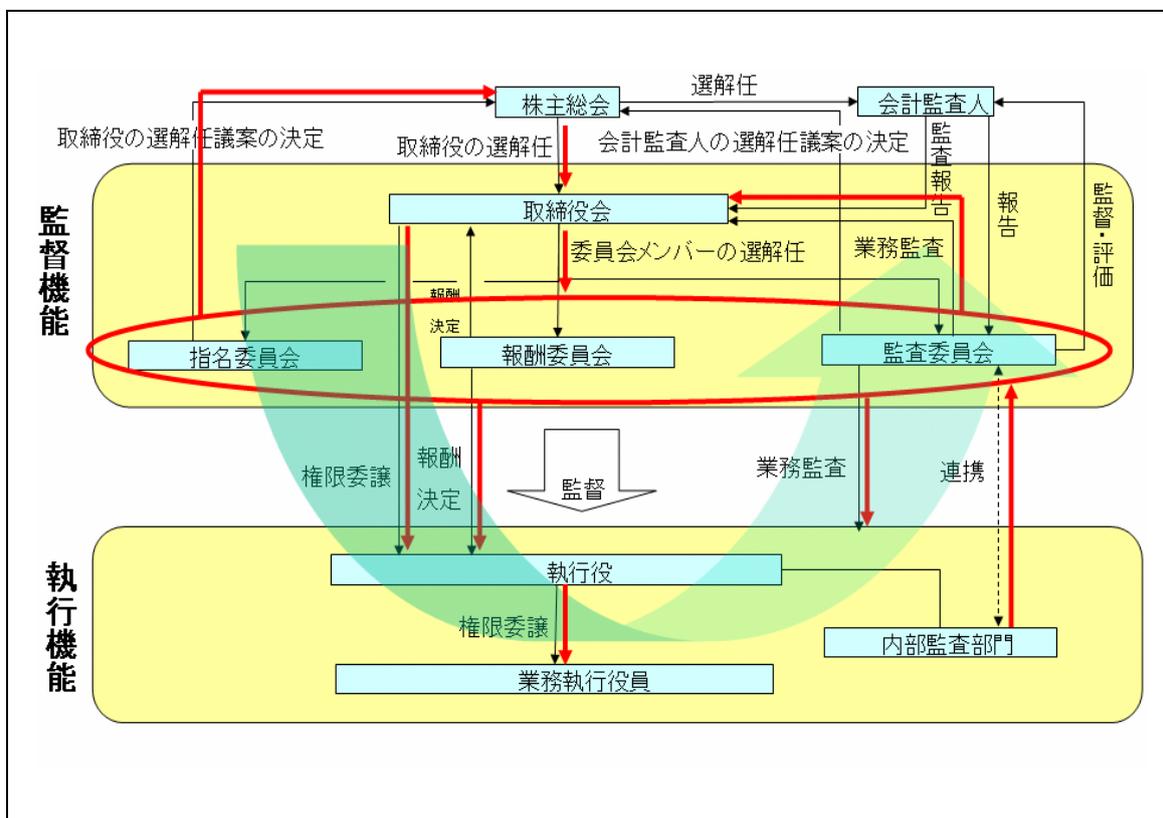
事例 1 は、グローバル企業として先行し各国からの人材登用の状況によりステークホルダーへの経営者からのディスクローズが進んでいる事例である。

事例 2 は日本的企業の中で独自のガバナンス構造をつくった例である。

各々は、委員会設置会社と監査役会設置会社があるが、それぞれの代表的な例でもある。

<事例1>

A社の『コーポレート・ガバナンスに関する報告書』によると、コーポレート・ガバナンスの図式は下記のとおりである。



上記のとおり、A社のコーポレート・ガバナンスは、3つの各委員会(以下、3委員会という。)を一つのグループとして認識すると、株主総会を起点として体制内の機能が循環しているといえる。すなわち、

- ・株主総会が取締役の選解任を行い、取締役会が3委員会のメンバーの選解任を行う。
- ・取締役会は執行機能である執行役に権限委譲し、監督機能に専任する。
- ・執行役は業務執行役員に権限委譲する。一方で3委員会のうち報酬委員会は執行役の報酬を決定し、監査委員会は執行機能内にある内部監査部門と連携して業務監査を行う。
- ・監査委員会は取締役会に対して業務監査を行う。
- ・その結果、監査委員会自らが実施した監査結果の取締役会への報告、および内部監査部門が執行機能に対して監査を実施し監査委員会に報告した監査結果に基づき監督機能を発揮し、指名委員会が取締役の選解任議案の決定を株主総会に提出して一巡するといった流れとなっている。

また、A社のコーポレート・ガバナンスの特徴的な点は各機関の構成メンバーの過半数が社外取締役である点である。直近(2008年6月20日現在)の各機関の人員構成は、下記のとおりで

ある。

取締役会(議長:社外取締役):15名(社外12名)⇒過半数社外

指名委員会:6名(社外4名)⇒過半数社外

監査委員会:3名(社外3名)⇒全員社外

報酬委員会:3名(社外3名)⇒全員社外

執行役:7名(代表執行役3名)

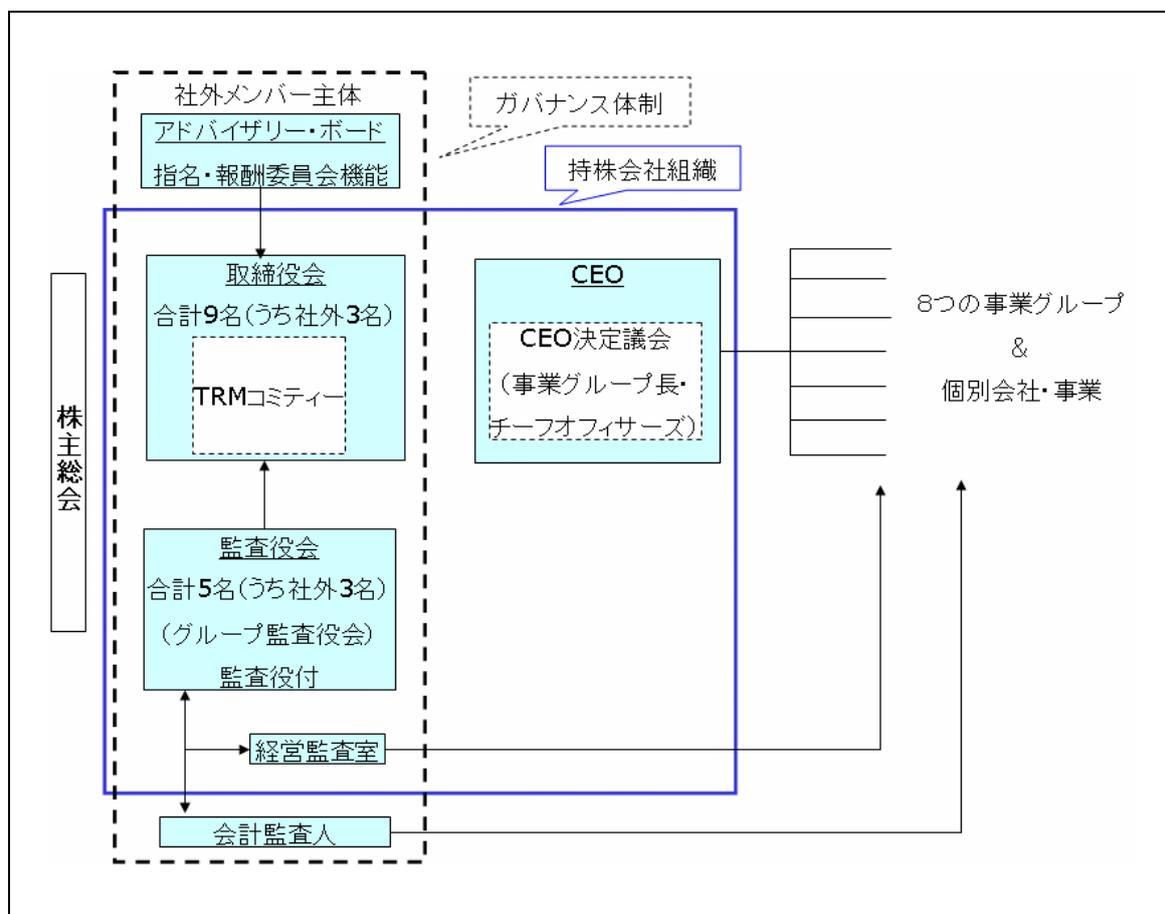
このように、執行役以外のいずれの機関も社外取締役が過半数を占めることで、執行側からの独立性を強化し、健全かつ透明性のある仕組みを構築している。

また、各社外取締役は、国内外の会社のCEOや会計士等、多様な経験をもっているため豊富な経験と幅広い見識に基づき、社内では得られないアドバイスの提供や、各々の専門性の見地から意見を交わす活発な議論によって、社外取締役の活動が意思決定を行う過程において重要な役割を果たすことができる。

A社のコーポレート・ガバナンスにおける内部監査部門は執行役直轄に位置しており、執行機能の一部として組み込まれているものの、全員が社外取締役で構成されている監査委員会と連携を取ることで、監督機能を補完する役割も担っている。具体的には、内部監査部門は監査委員会において定期的に監査報告を行うと共に、監査委員会宛てに毎月の監査報告書を提出している。また、内部監査部門責任者および各地域・各ビジネス領域における同部門の責任者の任免について監査委員会の同意を要することとなり、執行役直轄ではあるものの執行役の独断により罷免することはできず、独立性が強化されている。

<事例2>

B社は、委員会設置会社に移行せず、アドバイザー・ボード、監査役会体制、取締役会と執行役員制等を通じて委員会設置会社と同等の監視・監督機能を有するコーポレート・ガバナンス体制を構築している。B社のコーポレート・ガバナンスは、下記のとおりである。



上記のとおり、B社は2003年4月から親会社を持株会社とする持株会社制へ移行し、8事業グループと個別会社・事業から構成されている。その以前の1999年から、B社は透明性、公正性、独立性、迅速性の4つを基本目的としてコーポレート・ガバナンスの改革を行っている。

1999年には、①アドバイザー・ボードの設置、②取締役会改革(取締役数削減)、③執行役員制度の導入(責任・権限委譲による業務執行)、④CEO(Chief Executive Officer)決定審議会設置、⑤監査役機能(独立性)の強化(社外監査役過半数)を行った。

2003年には、①取締役会改革(社外・独立取締役)、②監査役機能(独立性)の強化(社外・独立監査役)、③持株会社制導入(事業推進責任体制の明確化)、④取締役会の中にTRMコミティー(統合リスク管理委員会)設置、⑤コーポレート・ガバナンスガイドの制定を行った。

ここで、上記図表についてB社独特の用語が使用されているため、『コーポレート・ガバナンスに関する報告書』等より引用して説明する。

①アドバイザー・ボード(経営諮問委員会)

経営全般へのアドバイスと経営トップの評価を行うため、国内外の有識者で構成する「アドバイザー・ボード」を設置し、取締役会の諮問機関と位置づけ運営している。アドバイザー・ボードには、5、6名の社外アドバイザー(日本人3名、外国人2、3名)と会長、社長(CEO(最高経営責任者))がメンバーとして参加し、アドバイザー・ボードの委員長は会長が務める。定例会合は年2回実施している。

また、「アドバイザー・ボード」の中に、指名・報酬委員会機能を有し、社長の交代および後継者の推薦、会長の選任に関する審議、B社グループの役員報酬制度・水準の審議、社長・代表取締役の業績評価等を行っている。なお、直近(2008年6月20日現在)のアドバイザー・ボード・メンバーは、5名の社外アドバイザー(日本人3名、外国人2名)と会長、社長の7名で構成されている。

②TRMコミティー

TRM(Total Risk Management)コミティーは、業務運営リスク(OR=Operational Risk)と経営戦略リスク(SR=Strategic Risk)を統合的に管理する目的で取締役会の中に置かれ、CEOを議長にCSRO(Chief Social Responsibility Officer)ほか数名の取締役によって構成されている。

TRMコミティーは、企業がさらされているすべてのリスクを統合的に把握・管理し、経営に活かすため、B社のリスク管理体制の中心に位置づけられている。この体制により、リスクを網羅的、統一(統合)的かつ全体的に把握することができるようになっている。

③CEO決定審議会

CEO決定審議会は取締役会から権限委譲されたB社およびB社グループの業務執行に関する重要事項(各事業グループおよび機能運営に係わる、個別中・短期計画、個別重要事項)について月に2回開催し、意思決定している。構成メンバーは、CEO、社長(CEOでない場合)、副社長、チーフオフィサーズ、事業グループ長および常勤監査役である。CEOが招集し、議長となる。

上記のようなコーポレート・ガバナンスの改革は、下記のような背景の下行われた。1999年の改革が行われた当時は、先々代社長の手がけた多角化経営が失敗に終わり、B社が縮小均衡に向かっていた頃であった。その頃の社長は、コーポレート・ガバナンスの観点から、「古いオーナー経営の体質」から脱して復活を遂げるには、意思決定のスピード、透明性が不可欠という判断のもと、現在のコーポレート・ガバナンスの前身であるアドバイザー・ボードおよびチーフ・オフィサー制度の導入を行った。その後、2003年には持株会社への移行に伴い、リスク管理の取組みをさらに強化するためにTRM制度が導入された。その結果、2003年から2005年の中期経営計画実行後のROA(Return On Assets)を7.6%、D/E(Debt/Equity)レシオを0.9とすることを計画して

三様監査が確立されているということが挙げられる。

監査役との連携は、非定常的報告、意見交換に加え定期的に行われるグループ監査役会で報告、意見交換を行う。また、監査計画においては、監査役監査計画、会計監査計画(2008年度から内部統制監査計画)、内部監査計画の立案、調整段階でも協議を実施している。

会計監査人との連携は、会計監査結果のフォローなども経営監査室が実施し、監査役、会計監査人に報告を行っている。B社では、経理部門が会計監査の被監査組織であることを明確にし、会計に係る統制、牽制機能をより有効にするため、会計監査に係る統括窓口を経営監査室としており、会計監査計画、会計監査人報酬その他の調整なども行っている。

さらに、内部監査に係る規程類を整備したり、内部監査部の組織の若返りと人材の確保、育成を図ったり、常に経営に貢献する組織となるよう日々研鑽しており、2007年には日本内部監査協会会長賞を受賞するまでに至っている。

第3章 ERMにおける内部監査部門の役割について

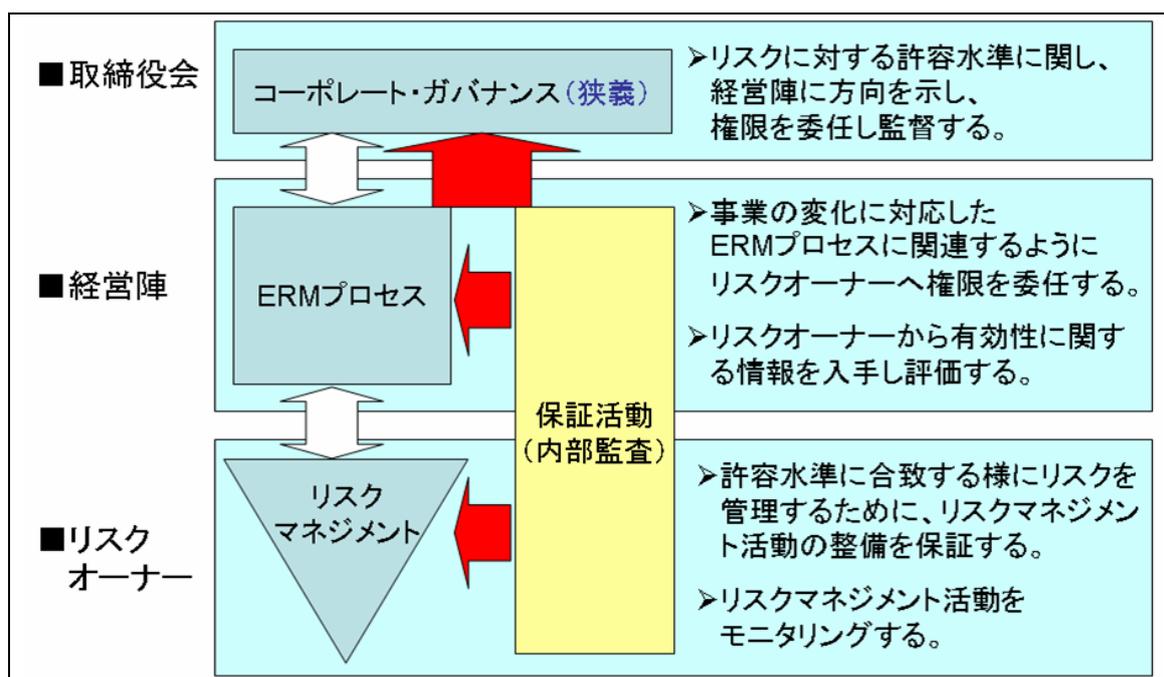
(1) 内部監査部門の役割

先に議論されたコーポレート・ガバナンス構造を前提に、権限が委任され一定の役割が保証された場合における、内部監査部門の果たすべき役割について考察を行う。

ERM プロセスの全体の枠組みを示すために以下の簡略化された図で内部監査部門の位置づけを示す。

ここでは、広義のERMプロセスは、以下のサブプロセスから構成されると考えられる。

- ① 取締役会などの会議体での検討プロセスとして表現される。狭義のコーポレート・ガバナンスが要求するプロセス
- ② 経営陣が実施する狭義のERMプロセス
- ③ リスクオーナーが実施するリスクマネジメントの有するプロセス



(出所:「監査人のためのリスクマネジメントガイド ERMと内部監査の融合」ポール・J・ソベル著)

上記のプロセスの中で、内部監査部門は広義のERMプロセスが十分に機能する事を保証する活動であるといえる。

又、内部監査部門において、ERMを保証するとの意味は、以下の2種類の役割を果たす事を含んでいると考えられる。

- ① プロセスの有する内部統制を評価する役割
- ② プロセスの成果物であるリスク追及姿勢を支援する役割

内部監査部門の2つの役割に対し、評価対象として経営陣、リスクオーナーを想定した場合、以下の2×2のマトリックスについての検討を行う必要が示される。

	内部統制を評価する役割	ERM によるリスク追及姿勢を支援する役割
経営陣を対象とした役割	ERM における経営層の内部統制の評価	経営陣へのリスク認識・評価の提供
リスクオーナー（実行部門）を対象とした役割	ERM におけるリスクオーナーの内部統制の評価	実行部門からのリスク認識の抽出、経営陣のリスク認識との整合

(2) 経営陣に対する内部監査部門の役割

(ア)ERM における経営層の内部統制の評価

COSO-ERM の示す評価対象としての内部統制の範囲は、ERM の定義で示された「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され……」とある様に、取締役会、経営者をその対象に含んでいる。つまり、経営者自身が取締役会により監督される作用部分も内部統制の範囲として評価対象としている事に注意しておく必要がある。

ERM において実行されるリスク評価からリスク戦略に至るプロセスは、時系列に実行されるわけではない。また、基幹業務の様に業務プロセスが問題なく機能しているかを評価する事に重要な意味がある訳ではない。

したがって、企業が継続的にリスク認識、選択を正しく実施していけるかどうかの基盤およびその能力を評価する事がより重要になる。ここでは、リスク基盤の能力と能力の開発段階（成熟度）を計測する事によって、総合的な視点から、経営者が実施するリスクマネジメント活動の評価を実施する事に意味がある。

能力を評価する指標の例示としては、以下のようなものがあげられる。

能力=5段階の進化過程×9つの切り口	
能力の5段階の進化過程	能力の9つの切り口
1. 初期段階 取組が場当たりのであり、手法と知識が特定の個人に帰属している。	1. 戦略 経営陣が企業全体の経営戦略の中でERMの位置づけをどの程度明確に定義しているか。
2. 反復段階 正式なリスクマネジメントが組織の中に確立している。 特定の個人への依存が軽減している。	2. 組織 ERMが企業のさまざまな組織と有機的・効果的に連携しあっているか。 内部監査の役割は定義されているか。
3. 定義段階 網羅的・体系的なリスクマネジメントが組織全体に確立している。	3. 規定と手続き ERMに係るミッション、役割、責任、権限、義務、業務活動がどの程度明確かつ網羅的に定義されているか。
4. 管理段階 客観的かつ定量的に把握することが可能となり、リスクに見合った内部統制が確立している。	4. リスクとコントロールのレビュー 内部統制が適切であり、リスクが効果的に監視および管理されているか。
5. 最適段階 斬新なアイデアを適時試みながら、リスクマネジメントが継続的に進化している。	5. KRI(主要リスク指標) KRIが、どの程度効果的にリスクの特定と監視に用いられているか。
/	6. 損失データ
	7. 経済資本モデル
	8. レポート作成と報告
	9. 情報技術

(出所:「金融機関のオペレーショナルリスク・マネジメント」 松下芳生、乗田浩隆、有友圭一著)

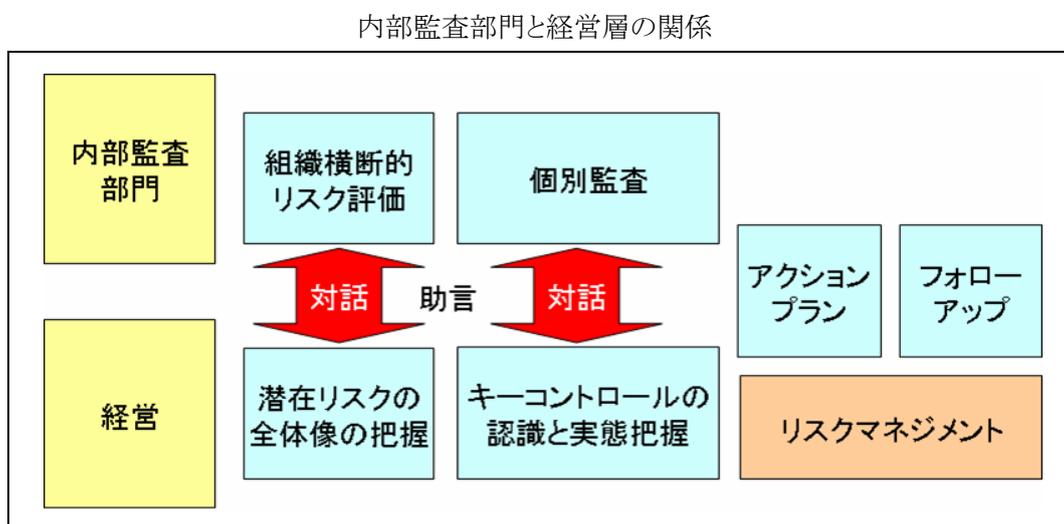
(イ)経営陣へのリスク認識・評価の提供

内部監査部門は、リスク情報、モニタリング情報に関して社内の広範囲からの情報入手が継続的に可能であり、経営陣へのリスク情報提供が可能な部門である。

経営陣が、リスク追及態勢について透明度の高い情報を得る上で、リスクの表現手法について様々な手法を学習し提供していく必要がある。例えば各管理手法においては、以下のようなものがある。

1. COSO-ERM では
 フレームワーク編での整理方法。リスクマップ。
2. 無形資産評価のアプローチでは
 市場時価総額手法 資産利回り法
 直接知的資本手法 スコアカード手法

このような経営陣への情報提供による内部監査部門と経営陣との関係性を示したものが以下の図である。内部監査部門が、個別監査を通して得た知識をもとに、組織横断的リスク評価により経営層への助言を行う事が可能である。経営陣への助言、対話を通じて、経営実態に則した経営判断を経営者に可能とさせる事ができるものと期待したい。



(出所:「インターナルコントローラー内部統制構築の手引き」伊藤勝教著)

ただし、経営者が主体として判断を行うのに対して、内部監査部門は独立的な評価機能として行う必要がある。内部監査部門が経営者と一体化した行動を行う事により正当な評価がなされない事の危険を避けるためである。

内部監査部門による正当な評価が可能になる前提として、組織上の位置づけにおいて内部監査部門が経営陣に対して独立的立場が保証されている事が前提となる。

また、内部監査部門においては、(第2章 ERM 実行基盤となる組織のあり方で述べたように) 社外取締役等のガバナンス機能との連携を図るなど外部からの透明性の高い経営活動プロセスの導入が望ましい。

これらの点が、ERM における内部監査部門のあり方と従来の内部監査の機能・位置づけとは大きく異なる点であり、ERM プロセスと一体となって整備される必要がある理由である。

(3) リスクオーナーに対する内部監査部門の役割

一般に企業においては、リスク統括部門がリスクオーナー(通常、業務部門やスタッフ部門)からのリスク棚卸結果をベースに、リスク低減に向けた活動推進を行う事が多く行われている。

その際、注意すべきこととして ERM 導入に伴い、他の多くのマネージメント・プロセスに加え新たにリスク管理プロセスが導入されてしまい、プロセスの乱立が行われてしまう事がある。ERM におけるプロセスの導入においては、ERM で設定されたリスクと既存のビジネス・プロセスでのコントロールの活用に注力する必要がある。

また、リスク発見の過程においては複数のプロセスオーナーによる重複部分や空白部分に焦点があたる場合が考えられる。その際は、内部統制の最適化を行う事により、プロセスオーナーの見直し、管理責任権限の見直しが求められることとなる。

ここでの内部監査部門の必要とされる機能は、以下のものとなる。

- ①組織横断的な内部統制評価と、経営者との対話によるリスク評価によって、内部統制の修正を支援する。
- ②現場部門における統制の現状評価と追加の統制要件の洗い出しを行う。
(現場部門のコントロール要件の把握と経営者のリスク認識との整合)

以上

(別紙)

近年、業界を問わず、企業の不祥事や倒産が相次いでいる。これらの事例は、①株主を含めたガバナンスそのものに問題があるケースと②担当者に問題があるケース、に大別される。

そこで今回は、経営層に問題があった企業の事例をもとに、なぜ経営悪化や不祥事を食い止めることができなかったのか、ERMの体制に着目しつつその問題点を分析することで、あるべきERMの姿を検証していきたい。

<参考事例1>

(1) 概要

C社は、資金繰りに苦しむ中小企業を支援するため、東京都が1,000億円を出資し、2005年4月に開業した。都が主導して作成した運営指針では、当初08年度の黒字化を想定、総資産は1兆6,000億円、融資・保証残高9,300億円で地銀中位行並みの規模を目指した。

しかし、主力の無担保無保証融資で不良債権が膨らみ、2007年9月期の累積損失は936億円、総資産は6,323億円、融資・保証残高は2,855億円と計画を大幅に下回った。

C社は2008年2月、2011年度に黒字化する再建策を提出して東京都に400億円の増資を要請、同年4月末に払込を受けたが、2008年3月期の累積損失は1,016億円、総資産は4,942億円、融資・保証残高は2,405億円であり、400億円の増資だけでは回復の見込みがなかった。そのため、累積損失を一気に解消すべく、同年6月末の株主総会で1,016億円の減資が決議された。その結果、東京都が設立時に出資した1,000億円のうち、約855億円が毀損されることとなった。

(2) 問題点

2008年3月11日に公表されたC社の調査報告書によると、経営悪化をもたらした原因は以下の4点であると記載されている。

① 極めて不適切な業務執行

～デフォルト発生を容認したかのような常識を逸脱した業務執行～

② 時機を逸した経営の舵取り

～甘い状況認識から致命的に遅れたデフォルト対策～

③ 事実の隠蔽や楽観的見通しの報告

～取締役会に対するデフォルト発生実態の不適切な報告～

④ 代表執行役への権限の集中

～代表執行役による、反対意見を抑え込む経営～

これらを要約すると、経営悪化の要因は、代表執行役がリスク判断を誤って甘い融資を促進し、かつデフォルトを軽視したこと、また、独善的な体制により他の執行役がモノ言える体制になく、さ

らに取締役会への報告が適時適切に行われなかったため、モニタリング機能が適切に機能しなかったことにあるということになる。

しかし、C社の代表執行役は、大株主である東京都のマスタープランに沿った経営を行っているはずであり、リスク認識が甘かったというのであれば、東京都が提示したマスタープランそのものがリスク認識を誤っていたものと考えられる。

また、大株主たる東京都は、マスタープランに沿った運営が実施されているか、さらには現状に合わせて運営体制が適時見直しされているか、といった観点でモニタリングできる人材を取締役としてC社に派遣し、モニタリング機能を発揮すべきであったといえる。しかし実際、当初のプランと現状ギャップを認識し、プランの修正へとC社を導くことができなかったということは、モニタリング機能を果たすことのできる適切な人材が派遣されていなかったということになり、大株主たる東京都にも責任の一端はあると考えられる。

調査報告書によると、取締役会に対する報告の不備が、社外取締役を中心とする取締役会の判断を誤らせた旨、記載されているため、その点では取締役にも免責される余地がある。しかし、取締役が真にモニタリング機能を発揮しようとするれば、監査委員会や内部監査部門に対して情報提供を求めるなど、何らかの追加手続を実施して実態を把握し、助言機能を発揮していくべきであったことは否めない。

結局C社は、委員会設置会社という形態をとり、東京都の関係者や外部の有識者が取締役に就任して執行と監督の分離体制を確立し、外観的には理想的なガバナンス体制を構築していたにもかかわらず、それが形骸化していたため、ガバナンスが無機能化していたと判断せざるをえないのではないのか。

(3) まとめ

投資家の立場としては、投資先の企業が“ハイブリッド型”の取締役会構造を導入し、経営に適切な外部視点の取り入れを促して、資本のより効率的な活用と競争力と危機管理能力の強化につなげる事が望まれている。(第2章(3)参照)

しかし、C社の事例を見れば、形式的に“ハイブリッド型”とするだけではガバナンスは適切に機能しないことがよくわかる。すなわち、経営者や株主といった一部のステークホルダーだけでなく、企業価値向上により全ステークホルダーの利益最大化を図っていくためには、社外取締役が、独立した精神と外部視点を取締役会の議論に持ち込み、企業の意思決定に影響を与えていくような実質的なガバナンス機能の発揮が重要となってくるのである。

そして、そのようなガバナンス機能を適切に発揮していくためには、内部監査部門と社外取締役等のガバナンス機能の連携体制を強化し、透明性の高い情報を適時適切に伝達していくことで、助言機能を高めていくことが必要不可欠なのだといえよう。

<参考事例2>

(1) 概要

D社は、2005年4月に大きな鉄道事故を起こし多数の尊い生命を奪った。翌月、国土交通省からの指示を受けて安全性向上計画を策定し、自己完結的、対症療法的な従来の対策立案を反省するとともに、特に事故再発防止に向けた取組みを強化するため、社外有識者からなる安全諮問委員会を設置した。

その安全諮問委員会の中間報告には、「企業のコーポレートガバナンスが重要視されている」「計画を実施するだけでなく、その進捗状況を確認した上でその効果を評価するという、内部監査の機能を発揮することが求められている」「他社においては、事故後信頼回復への取り組みとして、社内に行動計画の実施状況を検証する部署を設けて、自主的に内部監査を行い、さらに社外学識経験者で構成する検証委員会を設置して、客観的に実施結果の検証作業を行った上で、監督官庁や地域社会に報告する方式を採用している事例もある」と記載されている。

しかし、事故から2年半後に発表された安全諮問委員会の最終報告の中では、以下のようなD社の不備について指摘されている。

- ① 安全性向上計画の多くは既に実施されているが、実施内容のさらなる充実や深度化を期待したい項目がある。
- ② 安全とは与えられるものではなく、社員の行動、しくみ、設備等によって築きあげるものである。
- ③ 職場視察においても、事故に繋がる可能性のある事象も相変わらず散見され、現段階では、安全風土が構築されたとは言えない状況にある。

その後、安全性向上計画をさらに充実・強化する過程で、D社としても中・長期の安全基本計画が必要と認識し、有識者会議を設置して意見を求めた。

安全有識者会議では、D社が、安全性向上計画を策定し、2年9か月にわたる取組の中で、計画に示されたほとんどの項目は実施に移されているが、残された課題もあり、安全性の向上を目指す取組は、未だ途半ばの状況との意見があった。

そこでD社は、安全有識者会議の内容も踏まえ、2008年4月に安全基本計画(2008-2012年度)を策定した。その中には、安全性向上計画で残された課題を反映するとともに、到達目標まで明記している。

(2) 問題点

事故の要因として、安全装置の未設置、他社との競争による過密ダイヤ、現場への目標に対する過度の圧力等が考えられる。これは、鉄道事業という本来多くの人命を預かる安全面を最優先させるべき会社であるにもかかわらず、経営者の安全に対するリスク認識が低いことにより、不適切な安全管理体勢を行なっていたということである。

また、重大事故の再発防止の為に設置された安全諮問委員会は、運用面・設備面での安全対策や新たな経営理念と社員への浸透に取り組んだが、安全風土が構築されたとはいえない状況にある(委員会最終報告)。更に、安全推進有識者会議を踏まえて2008年4月からスタートした基本安全計画も、残された課題もあり、安全性の向上を目指す取組みはいまだ途半ばの状況である(有識者会議)。

安全対策として残された個々の課題や到達目標(例えば、社員から安全情報が寄せられ、リスクに対して適切な監視体制がとられることや、事例が積み重ねられリスクアセスメントの仕組みが確立されること等。)については記載されているものの、到達目標が達成されたのか、どのように評価するかについては不明である。経営的に実効性のあるリスク認識ができる体勢作りが必要であると思われる。

(3) まとめ

鉄道事業の安全に関する事故の再発防止のためには、課題は項目ごとに分かれているのではなく各々関連しており、これらの課題を全体としてとらえ、組織的、構造的な問題として改善を図ることが必要である。

そのためには、事故の調査や安全対策としての課題、到達目標、アクションプランに対する取組み等に関して、縦割りの関係部門である所管部署という、いわば「リスクオーナーシップのリスク」だけにとどまるべきではなく、全社的に統合されたリスクマネジメントが求められる。

同時に、安全推進有識者会議等の意見に基づき安全基本計画が策定されたのであるから、到達目標および到達結果に対する評価は重要なものであるが、現状の体勢では、自己完結的・対症療法的な評価になる可能性が高いと思われる。

実行組織と監督・評価組織を峻別したガバナンス構造を再構築し、経営者の経営姿勢に対して監視体勢を強化し、執行体の経営活動について評価できる体勢づくりをすることが重要である。その上で例えば、社外有識者で構成する検証委員会などの独立的・客観的な組織が、経営判断も含めて事故防止や安全対策について監視・評価がなされているかを検証できる体勢を構築することが望まれる。

以上

第2部 個別リスクの軽減策とベストプラクティス

第1章 リスク項目とテーマ選定について

(1) はじめに

リスクを組織全体にわたって横断的に管理するプロセスは、ERM と呼ばれる。「ERM は、事業体が達成しようとする目標に到達することとその途中にある予期せぬ事態や意外な事柄を避けるのに役立つ(COSO-ERM)」とされている。

このような企業経営全般を対象にした ERM において、戦略の達成と資源の喪失防止を図るためには、全社的な観点からリスクを洗い出し、リスクシナリオを踏まえてしっかりしたリスク対応策を策定することが必要となる。

その際に、自社の業務改革の目標となるビジネスノウハウ(ベストプラクティス)を蓄積し、個々の会社の状況に最適な解決策を見出して全社に移植していくことが重要であると考えられる。

本資料では、事業体におけるリスクカテゴリーを想定し、洗い出したリスク項目とそのリスクシナリオを検討した後、実践に役に立つ個別リスクの軽減策に基づいてベストプラクティスを考察した。

(2) リスク項目とテーマ選定

事業体に影響を及ぼすリスクカテゴリーは多岐に渡る。2001 年からリスクマネジメントに取り組み始めた A 社(電機メーカー大手)では、組織横断的リスクとして、外部経営環境リスク、財務リスク、法務リスク、労務リスク、業務リスクの5分野を設定し 140 の小項目を挙げて取り組んでいる。

概ね一般企業が識別すべきリスク項目としては、ほぼ同様の項目が挙げられるであろう。我々は上記5分野とも重なるが、下記の7つのリスク項目を取り上げ、リスクシナリオの検討を行った。その際には、リスクが起きる原因と結果を考慮して、実際のリスクが現実のものとなった際に企業としてどのような損失を被るかを検討しつつリスクシナリオを作成した。

【7つのリスク項目】

	リスクカテゴリー	リスク項目	リスクシナリオ
1	事業収益性	1. 事業化テーマの選択と集中 【事業テーマを適切に選択できないリスク】	事業の収益性の観点で、事業テーマの「選択と集中」を厳密に行えないと、以後の事業収益性を悪化させる
2	技術・商品開発	2. 開発テーマ管理 【新商品開発で収益を確保できないリスク】	新商品開発における開発期間・目標コストを達成できないと、テーマ商品の採算を悪化させ事業収益を圧迫する
3	組織戦略	3. 人材育成 【人材が不足するリスク】	事業成長と共に急増する人材の育成がうまくいかないと、業務効率の悪化・サービス品質の低下・商品開発の失敗などが増加する
4	組織戦略	4. 後継者対策 【事業を継承できないリスク】	後継者を準備・育成できないと、引き継げる経営者が不足して事業運営に支障をきたす
5	情報	5. 機密情報保護 【機密情報が漏洩するリスク】	機密情報が漏洩すると、競争力低下や社会的信頼の喪失を招く
6	業務管理	6. 業務効率 【業務効率が低下するリスク】	業務効率を図る指標が活用できないと、実際の現場作業の効率化がはかれず、業務の生産性が低下する
7	その他	7. 製品・サービスの安定供給 【災害リスク】	事故・災害発生に備えた事業計画を策定しておかないと、顧客への製品・サービスの安定供給に支障をきたす

これらのリスクカテゴリーは、それぞれ事業経営上のリスクとして比較的トピックになりやすい項目であるが、なかでも【人材が不足するリスク】と【災害リスク】については現行の出版書籍ではそれ程多く取り扱われておらず、本研究会第1部で取り上げた経営者の視点から見たリスク項目としても重要と考え、テーマに選定した。

この【人材が不足するリスク】と【災害リスク】の2項目に関して、事例研究をもとに個別リスクの軽減策およびベストプラクティスのあり方について検討を加えた。

第2章 人材育成【人材が不足するリスク】

人材育成のリスクシナリオは以下のとおりである。

事業成長と共に急増する人材ニーズに対して、育成がうまくいかないと、事業規模が小さかった頃に比べ、次第にサービス品質が低下し、事業効率も悪化する。最悪の場合、業務上のミスによって顧客に損失を与える事態も起こしかねない。

そこで、こうした人材不足をきたす背景と改善の方向について具体例を交えながら、リスク軽減策を検討した結果、人材不足を防ぐポイントは次の項目が挙げられた。

(1) 人材育成のポイント

(ア)教育基本方針

教育基本方針の策定は、事業体全体で、あるべき人材像と、適切な人員配置のイメージを決めることから始める。その基本計画により、各部門の教育方針の統一と研修メニューの策定を行うことが重要になる。

例えば、採用後の配属地域について、本人の希望に合わせて地域を限定するケースと自由に配属可能なケースがある。他部門を含めた長期の人事異動方針に直接関係するため、地域を限定する場合は、全社事業方針との整合性をすり合わせ、教育方針を策定しておかねばならない。

(イ)育成に要する期間

急速な事業拡大と同時に、新たな拠点にふさわしい人材を、短期に育成・配置することは事実上困難な場合が多い。中途採用による補充を行うにしても、教育の講師を行える管理職には限りがあり、十分なカリキュラムを提供できるだけの余力が企業の中に残っていない。

そのような厳しい環境の中では実務経験豊かな管理職ほど、過重な労働を強いられることになりがちである。このような状況を脱するために、教育担当部署は実務上のスキルを早期に文書化すると共に、一部は外部講師の導入などで、教育を効率的に行える体制を構築することが重要である。

さらに中堅社員を教育の助手として参加させ、教育の場を通じて、教育の引き継ぎを進めることが考えられ、こうした活動で人材の裾野を早期に拡大する必要がある。

(ウ)研修効果の測定

研修の効果を測定するためには、期待する成果を明確にして、受講者に伝えることが重要となる。研修終了後、受講者の仕事ぶりを期待成果と照合することで、実務上の成果を測定することができる。

また顧客からのアンケートによって、研修で身に付けた実務上の成果を、継続して評価・分析

することが可能になる。またアンケートの結果として受講者に共通して成果が出ていない項目に関しては、次の研修内容の改善テーマとして生かしていくことが考えられる。

(エ)研修メニュー

研修メニューは、限られた時間を使い、いかに効率良く、期待する成果を受講者が習得できる内容になっているかが勝負になる。

得てして研修開催側は、必要なスキルが挙げられる都度、カリキュラムを逐次追加しがちだが、これでは年々メニューが増加していくばかりで、受講者のためにも、企業の資源有効活用の観点からも良い対応とはいえない。

研修作成者に対しては、内容を毎回吟味し、不要な重複を排除しつつ短時間で密度の濃い研修にしていくよう、効率の重要性を意識させることが重要となる。

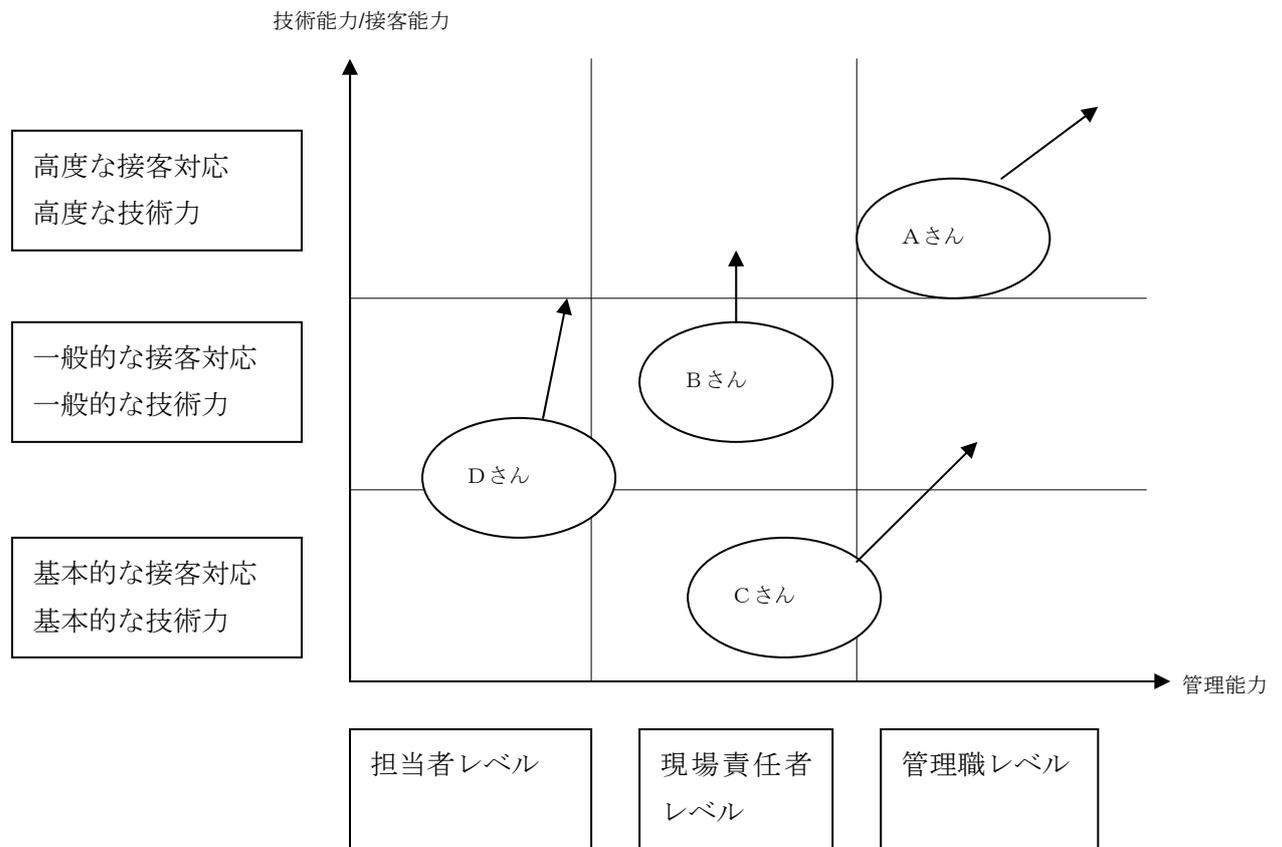
また、研修メニューについては、企業の経営者自らが強い関心を持ち、できれば研修冒頭で自らのメッセージを伝える姿勢を示し、経営者と従業員の一体感を形成する場とする取り組みが効果的である。

(オ)人材スキルマップの作成

企業が求める人材のスキルマップを作成し、個々人の能力を、どの方向に伸ばすかを具体的に検討することで、人材育成への施策が効率的に機能する。

人材スキルマップを作成することで、全事業体の戦力の棚卸、現在不足している能力分野、育成の方向が明確になり、具体的な育成計画に役立てられる。

人材のスキルマップとしては、縦軸に「技術能力・接客能力」横軸に「管理能力」等を取り、個々人が、現在どの位置にあるかを評価する以下のような例がある。



(2) 人材育成におけるベストプラクティス

人材育成とリスクについて考えるとき、企業が求める人材ニーズは業界ごとに異なっており、例えば専門資格の取得支援に関心を向けるケースもある。

金融業ではファイナンシャルプランナー、保険業ではアクチュアリーといった業界ごとの専門資格がある。同様に、建設業では工事資格、SE会社ではプロジェクトマネジメント資格、ネットワーク構築技術の資格などがポイントとして考えられる。

これらのニーズは個別業界にとっては確かに重要であるが、企業に共通した人材ニーズが基本にあつて、資格取得等はその中に含まれる応用課題と捉えられる。

そこで、企業が求める人材ニーズとベストプラクティスを挙げるとすれば、どのような項目があるのだろうか。我々は「(1) 人材育成のポイント」を踏まえ、以下の人材育成についての項目を検討し、ベストプラクティスを策定した。

	ベストプラクティスの項目	具体的な内容(ベストプラクティス)
1	企業風土	従業員が、その組織の一員であり続けたいと願うような、誇りに思える企業目的、行動指針があり、経営者自らが、それを実践し士気を高めている。
2	教育基本方針	全員一律ではなく、ゼネラリスト/スペシャリストに見合う個人別の教育方針を策定する。
3	人材育成に要する期間	中堅社員を教える側に参加させ裾野の拡大をはかる。必要なら外部からの採用も考える。
4	個別 OJT と集合教育	研修内容の吸収度合いが個々人によって異なる状況下で、必要な人材調達を効率的に進めるために、個別 OJT と集合教育をバランス良く組合せて実施する。
5	社員年齢ピラミッド	景気変動の影響を受け、各社の安定採用が崩れ年齢ピラミッドに途絶えた年次が生じる。このへこみを補完するために上下の年齢層が弱い層を補えるよう戦略的な教育実施や、中途採用による人材の補充を行い、戦力バランスを正常化する。
6	新卒採用の重要性	新卒者であれば、あらかじめ用意した教育プログラムで会社が必要とするスキルを効果的に吸収しうる。このためまずは新卒者の採用・教育に注力する必要がある。
7	研修効果の測定	研修してもストレートに効果があがらない場合がある。測定は単にスキル習得度を測るだけでなく、顧客ニーズへの応用ができるかどうかの視点から測定することも重要となる。
8	必要な資格取得	事業拡大に必要な資格を明確にし、会社としてどの程度の人員に資格を取得させるかといった戦略的方針に基づいて資格取得者リストを維持し、必要資格の不足に陥らないようにコントロールすることが重要となる。同時にグローバル企業においては、資格取得者の人材流出問題に関しても十分留意し、契約関係を明確に取決めるなどの注意が必要である。
9	研修メニュー	効果的メニューを組み立てる。 経験年数別、本部、ビジネスユニット別の時系列マップを作成し、誰をどのフェーズまで育成するかを考慮する。(※ 先進事例1)

10	人材スキルマップの作成	<p>個々人が、ゼネラリスト/スペシャリストの両面でどんなスキルを持っているか、今現在それらの人材が組織のどこに配置されているかについて人材(スキル)の棚卸を行う。</p> <p>個人別に将来要求されるスキルの方向性を定めて、必要なスキルを伸ばしていく。</p>
11	緊急対応スキル	<p>緊急時の適切な対応は日頃体にスリ込んでおかないと実際に必要な場面では役に立たない。</p> <p>このため、日常体験できない危機をシミュレーションによって体にスリ込むのが大切である。</p> <p>危機対応スキルは、例えば2日で終わる研修内容を1週間かけて繰り返し行うといった方法が効果的な場合もある。</p>

(※ 先進事例1)電機メーカー大手企業 A 社の研修例

A 社では 2001 年大和銀行ニューヨーク事件の判決を契機に、それを他山の石と捉え、経営者がリスクマネジメント検討チームを社内に設置し、全社リスクの棚卸に取り組んだ。この事件を、ある都市銀行の固有問題と見なさず、経営者が危機感を持ち、自社にもリスクが潜んでいるに違いないと判断して、自主的な取り組みとして具体的なリスク評価運動を立ち上げたものである。

その一環として 2002 年から新任管理職全員に行っているリスク評価演習のプログラムは、当時としても先進的であり、大変興味深いものである。

目玉はグループディスカッションで、6~7 人でひとつのグループを作り、議論させる。参加メンバーは新任管理職であり、全社共通のリスクは議論できないが、各自の職場でのリスク 3 つを持ち寄り、約 20 件になるリスクについてマップを作成し、評価する手法を学ぶ場にして、演習を行わせている。

最後に、各人が持ち寄った中のひとつのリスクを取り上げ、その軽減策を討議させるところまで実施している。

この演習を通して新任管理職に、各自の業務の中には必ずリスクがあることを認識させ、評価、管理する考え方を早期に身につけさせているところがポイントとなっている。新任でやる気のある時に管理職に必要なリスク評価手法を身に付けさせ、この研修を毎年、新任管理職に行うことで、次第に組織の中にリスク評価の感覚を持った人材が増加することを狙ったものである。

(3) まとめ

人材は、財務諸表上は人件費という費目にしか反映されない。

しかし財務報告における業務の有効性および効率性を保証するもっとも大きな要素は、事業体に所属するすべての従業員に他ならない。

欧米ではすでに 50%を超える無形固定資産評価を得ている企業が数多く存在しているが、残念ながら日本企業の多くは有形固定資産比率が高く、人材を含む無形資産の価値が低い状態が続いている。企業価値の観点から無形資産は重要な位置を占めている。ERM の対象として無形資産へのリスクマネジメントの適用を十分考慮しなければならない。(注 1)

グローバルな市場で勝ち抜いて行くためには、他社の追随を許さないビジネスモデルを新たな組織風土の中で醸成し、そのモデルを継承しうる人材を、経営者が着実に育成することが重要といえる。

人材育成に時間と費用がかかることは言うまでもない。人材育成にベストと言える道はないかもしれないが、その時々状況に合わせた絶妙な研修プランを組み立てる不断の努力を通じて、経営に必要な人材の調達を果たすことが企業経営者には強く求められる。

「一年の計は穀を植うるに如くは莫く、十年の計は木を植うるに如くは莫く、
終身の計は人を植うるに如くは莫し。」(管子(権修第三))

一年を目安とする計画は、穀物を植えるのが一番よい。

十年を目安とする計画は、木を植えるのが一番よい。

一生を目安とする計画は、人を植えるのが一番よい。

(現代語訳-出所:「新釈漢文大系42 管子 上」遠藤哲夫著)

(注 1)有形固定資産と無形固定資産の差

① ウォールト・ディズニー 2002年 有形固定資産 12%:無形固定資産 88%

2002年度の有形固定資産は約7000億円、無形固定資産(株式時価総額)は5兆8156億円

② アメリカにおける有形資産と無形資産への投資額は1.2兆ドル対1兆ドル(55%対45%)

日本の状況は2001年東証1部上場会社時価総額の調査では、有形資産対無形資産は324兆円対144兆円(70%対30%)

(出所:「企業価値創造型リスクマネジメント」上田和勇著 54頁)

第3章 製品・サービスの安定供給【災害に伴う事業継続リスク】

近年多発している企業不祥事、マスコミ対応の危機も、企業および経営者個人にとっては、災害と感じられるかもしれない。危機管理ノウハウを一步間違えると、たちまち倒産の危機に直面する恐ろしさがある。これらの危機対処の是非は、一に掛かって経営者の初動対応であることは論を待たないが、純粋な災害リスクに関して、経営者の判断・指示がいかに重要であるかは、あまり議論されていない。

災害は、経営判断のミスというより、自然の猛威によって起きる不可抗力として報道される部分が多いからだ。

しかし、経営的な視点で事前の対応が見過ごされていた場合は広い意味で経営判断のミスとして追及されてもしかたがない事例も出てきている。

たとえば新潟沖地震が発生した際、日本の自動車部品消費量の90%を供給していた工場が操業ストップしたため、自動車産業全体が操業危機に直面する事態が発生した。

事故・災害発生に備えた事業計画を策定しておかなければ、顧客への製品・サービスの安定供給に支障をきたす事態を招いてしまう事例も見受けられる。

内部監査部門も、災害リスクについて強い関心を持って取り組まねばならない。

個別監査で得られた情報を災害リスクの観点からも分析し、経営者の災害リスク対応について、現場の実態に即した助言をすることが求められる。

そこで、事例を参考にしながら災害対策のあるべき取り組みを策定した。

(1) 災害対策策定のステップにおけるベストプラクティスの構築

上述のように経営者の災害に対する姿勢は企業のリスク対応策に大きな影響をもたらす。経営者の意思としてどの程度のコストを投入し、どれだけの危機管理体制を構築するかが個々の企業が直面している事業におけるリスク軽減の良否を左右する。

そこで、以下では災害対策のあるべき取り組みについて考察した。

災害対策は「予防対策」「緊急時対策」「復旧対策」の3つのステップに分類することができる。災害対策の策定にあたっては、これらのステップごとに、それぞれの目的に応じた対応策を検討し、ベストプラクティスを構築しておくことが重要になる。

内部監査部門は、企業の災害対策が、3つのステップのどれに相当するか、ベストプラクティスに照らして評価することによって、企業全体の対策状況を正確に把握でき、総合的・網羅的な対策立案を支援することができる。

以下、3つのステップに関するベストプラクティスを示す。

(ア) 予防対策

災害が発生した場合の被害をより小さく、復旧をより速く行うことができるよう、平時に取り組んでおく対策が予防対策である。

たとえば地震に対しては、重要な建築や設備に対して耐震・免振性能の高いものへの取り替えや補強、もしくはコンピュータシステムなどの基幹設備の二重化(同時に被災しない離れた場所に、同性能のコンピュータシステムをバックアップ用に設置)、総合システムのユニット別の独立化(機能しなくなった一部のシステムを切り離して全体のダウンを防ぐ)、などの対応を行う。

これらの対策は、災害時の事業継続に必要な設備の重要性に鑑み、優先順位をつけて取り組むべきである。

(イ) 緊急時対応

災害が発生した直後に、被害の拡大や二次災害の防止のために行うのが緊急対応である。

災害発生直後には、被害概要を把握するのが重要である。情報収集のための通信手段は、災害時には輻輳して利用できなくなる可能性が高いため、特に重要な情報については災害時に信頼性の高い、一般回線以外の通信手段(専用回線や自営の無線ネットワークなど)を構築しておく必要がある。

把握した災害情報を基に、設備の停止や緊急対応を行うが、どのような被害に対してどう対応するかは、あらかじめ判断基準と操作手順、緊急時の意思決定権者とその代行順位などを定めて、マニュアル化しておくことが重要となる。

判断基準に基づいて緊急操作を一部自動化しておくことも考えられる。また、設備によっては一旦停止すると復旧に大きな費用や労力を要する場合もあり、適切な判断が必要となる。

緊急対応を判断するに当たっては、安全の確保と事業継続リスクとのバランスを考え、最適な判断を行うことが肝要である。

(ウ) 復旧対策

災害により発生した被害を、より速く確実に復旧する対策である。

災害発生後には、緊急時対応を行うのと並行して、災害対策本部を立ち上げる。対策本部内の役割に応じて本部の班構成と責任者をマニュアル等に定めておき、災害時には各班が自らの責任で自動的に活動を開始できるようにしておく。また、必要に応じて対策本部要員の緊急呼び出しのルールも定めておく。

復旧計画の作成に当たっては、資機材の調達や応援人員の確保など、平時から被害想定を行い必要物資の種類や数量を把握するとともに、緊急時の供給ルートを想定しておくことが大切である。

また、同業他社からの応援体制など、業界内で災害時相互応援に関する協定を結んでおくことが、災害時の早期復旧には有効である。

災害に対する被害を最小にし、業務の継続を早期に行うために、各々次のような取り組み事例が見られる。

(予防対策の事例)

・神戸の新聞社 A 社は事前の相互協力関係が効を奏し、阪神淡路大震災の時に、京都の新聞社 B 社の支援を得て、B 社の京都の輪転機を使用して新聞の発行を継続し、被災者への情報発信を続けることができた。

(緊急対策の事例)

・兵庫県三田に工場がある消防車専門メーカー C 社は、地震の被害で水道管が破壊され消火栓から水が出ない事態に直面した苦い経験を糧として、水に特殊な液を混入して作った泡を噴射して、同じ積載量の水で 17 倍の消火力を持つ消防車を開発している。

(復旧対策の事例)

・D 社の神戸工場に商品を納入している E 社は、震災直後に陸路の交通が遮断された状況の中で、空路・海路双方のアクセスで親会社よりも早く D 社神戸工場に駆けつけ、商品供給の方策を検討した。

(2) 地震時の事業継続プランの取り組み事例(関西の都市ガス会社 F 社の事例)

阪神淡路大震災の前から F 社には大地震への対策はあったが、地震による大きな被害を免れることはできなかった。その時の経験を生かして、以下のような対策の強化を図っている。

(ア) 予防対策

・地震に強い設備への改良: 地中に埋設するガス管の材質に、ポリエチレン管や鋼管など可とう性が高く地震に強い導管の導入を促進している。

(耐震性の高い導管の比率: 阪神淡路大震災時 68% → 2008 年現在 80%)

・二次災害を抑える対策: 地震を感じてガスを自動遮断するガスメータの普及を促進した。

(75% → 99.7%)

・基幹設備の二重化: ガスの製造供給をコントロールするコンピュータシステムを二重化し、バックアップシステムを設置した。

(イ) 緊急時対応

・緊急時の情報収集: 地震計の数を増設(34 → 239 箇所)、自営無線や衛星通信により災害時も信頼性の高い通信を確保して、地震時の状況把握を確実にできるようにした。

・地震時の供給停止: 発生した被害に応じて、安全を最優先にして被害の大きい地域のガス供給を停止する機能を強化した。停止ブロックを細分化(55 → 138 ブロック)、遠隔遮断装置を導入して、必要な地域のみ速やかに遮断できるようにした。

(ウ)復旧対策

- ・技術開発:阪神淡路大震災でガス管に水が浸入して復旧の妨げになった経験から、ガス管内の水を排出するための抽水機を開発した。2007年の新潟県中越沖地震で活躍した。
- ・相互応援:都市ガス事業者間で災害時に相互応援する協定が結ばれている。阪神淡路大震災時には全国のガス事業者からF社に3700名の応援があった。新潟中越沖地震では、F社を含め全国から1200名の応援を送っている。

(3) 災害対策教育、訓練におけるベストプラクティス

災害は経験したくても出来るものではないが、いざ災害に直面したときに、あらかじめ定められたとおりの緊急対応を、落ち着いて確実に行うために、訓練は大切である。災害時に自社の設備や周囲の状況(従業員の安否、交通・通信・電力・ガス・水道等の供給状況、物資の供給と物流、顧客の状況など)について被害予測のシミュレーションを行い、被害の状況と復旧プランについてシナリオ作りをし、それに基づいた訓練を行うことが、実際の災害発生時の備えとして有効である。

災害対策訓練は、災害発生直後から対策本部の立ち上げ、緊急処置の実施、被害状況の把握と復旧プランの立案までのプロセスを行うのが最も効果がある。

また、災害は平日昼間(就業時間内)に起こるとは限らず、確率的には就業時間外に発生する可能性のほうが高い(次頁:資料)ことから、休日や夜間に発生した場合を想定した訓練も必要である。1年間の総時間 8,760 時間のうち、就業時間は 1/4 程度である。

訓練には、目的に応じて、シナリオあり訓練とシナリオなし訓練の使い分けが有効である。

(ア)シナリオあり訓練

被害想定や復旧計画について、あらかじめスタッフが作成したシナリオを基に訓練を行う。対策本部に参集する各班の班長、スタッフは、事前に配布されたシナリオをよく読んで訓練に参加するので、実際の災害時に自分の班の役割と対策本部の全体の動きを理解するのに役立つ。

(イ)シナリオなし訓練

被害想定や周辺情報は、訓練を計画し進行するスタッフだけが知っていて、訓練参加者には知らされていない。時間の進行に伴い進行役から少しずつ提供される情報をもとにして対策を立案していくが、想像力を発揮しながら手探りで対応していくことの難しさを学べるとともに、実際の災害時の備えとなるように、訓練で発見した問題点を改善するのに役立つ。

(資料) 巨大地震と一般の就業時間との関係

【気象庁命名 自然災害:地震一覧】

地震発生日	発生時刻	曜日	一般就業時間	地震名	マグニチュード
1993年 1月 15日	20:06	金	祝日	釧路沖地震	7.5
1993年 7月 12日	22:17	月	—	北海道南西沖地震	7.8
1994年 10月 4日	22:27	火	—	北海道東方沖地震	8.2
1994年 12月 28日	21:19	水	—	三陸はるか沖地震	7.6
1995年 1月 17日	05:46	火	—	兵庫県南部地震(阪神・淡路大震災)	7.3
2000年 10月 6日	13:30	金	○	鳥取県西部地震(注2)	7.3
2001年 3月 24日	15:27	土	—	芸予地震	6.7
2003年 9月 26日	04:50	金	—	十勝沖地震	8.0
2004年 10月 23日	17:56	土	—	新潟県中越地震	6.8
2007年 3月 25日	09:41	日	—	能登半島地震	6.9
2007年 7月 16日	10:13	月	祝日	新潟県中越沖地震	6.8
2008年 6月 14日	08:43	土	—	岩手・宮城内陸地震	7.2

過去15年間に発生した巨大地震は大半が休日、または就業時間外で発生しており、就業中・事業所内での地震被災体験は皆無に近い。

(注2) 阪神・淡路大震災に匹敵する大地震であったが、奇跡的にも死者は1人も出ていない。震源地が山間部であったことと、一部の市街地を除き人口が密集していなかったことにより被害は、負傷者182名、全壊435棟、半壊3,101棟であった。

以上