

ク量」と「株主資本Ⅱリスクバッファ」のバランスを考慮しつつ経営することにより安全性を確保し、さまざまなツールや手法を利用してリスクに対するリターンが極大化するようなアセットミックスを構築していく対象である。リスク・リターンは、九八年に導入した住友商事の経営上の定量指標である「戦略三指標」の中核を成すもので、現在では大手商社はほとんど同様のコンセプトを採用している。この観点では、ここ数年で、リスクマネジメントが企業の経営戦略と深くリンクするようになったことを意味している。他方、計測不能リスクは、リターンを生まずロスしか発生しないので、第三者にリスクを移転したり保険をかけたりにして極力回避するか、管理体制の整備等を通じて発生確率を極小化すべきものであり、伝統的なリスクマネジメント手法の対象であることを意味している。こうしたコンセプトの下で、企業価値の最大化を目指してあらゆるリスクに最も効果的・効率的に対応すべく、リスクマネジメントの組織・体制やシステムを構築するとともに、社内外の変化に即応して常時改善を試みている。

### 内部統制に係わる最近の潮流

内部統制とは、リスクマネジメントが効果

的・効率的に機能しているかを取締役会が経営者層・管理者層・担当者層を通じてコントロール・モニターするための枠組み、と考えられる。リスクマネジメントと内部統制はそれぞれ異なる背景を持ち、違った経路を経て発展してきたが、企業を取り巻くさまざまなリスクに対応し、企業価値を維持向上するという観点からは、その目的の多くは共通部分を有している。企業は強固なリスクマネジメントおよび内部統制を構築・運用することにより、企業の社会的責任を果たしつつ、企業経営者の適切な判断で積極的にリスクをテイクして、収益を上げていくことが可能になる。これらによって企業に対するステークホルダーの信頼を高めることができ、ひいては企業価値の向上ということに繋がってくる。

内部統制は事業目的の達成に係わるリスクを低減させ、企業を持続的に発展させるために不可欠であり、各企業の中で個別に発展してきたが、不正な財務諸表に関する事件を発端として、概念の整理が行われた。米国においては、九二年のCOSOレポート<sup>(注2)</sup>によって初めて体系的な内部統制の手法が示され、その後のコーポレートガバナンスや、各国の規制当局が内部統制管理を行う際の規範となった。しかしながら、九〇年代後半に、一部の

企業家のモラル欠如が見られたため、規制当局は市場の信頼回復を最優先課題に掲げ、二〇〇二年のサーベインズⅡオクスリー法の制定により企業に対し、自らの内部統制システムの開示を求め、それらが機能していることを宣誓させることとした。

一方、日本においては、これまで終身雇用制を背景とした従業員と経営者の目的・価値観・情報の共有があったため、不文律的な内部統制システムが機能し、米国における文書主義による内部統制の必要性が低かった。しかし、最近では、日本においても雇用が流動化し、企業再編なども増えたため、従来からの、いわゆる信頼ベースの内部統制機能が崩れつつあり、その見直しが必要となってきた。

このような現状認識の下、冒頭に触れた研究会報告では、日本の企業文化の良い点も踏まえた内部統制のあり方を示している。また、金融審議会でも「開示情報の充実・強化」について議論があり、今年の三月に公表された内閣府令において「内部統制システムの整備の状況」を開示することを求めている。こうした議論や制度改革によって、内部統制に係わるベストプラクティスが形成されるかどうかは、今後の企業経営者の意識改革にかかっている。

(注2) COSOレポート：米国公認会計士協会、会計学会、財務担当経営者協会等が共同研究のために設置したトレッドウェイ委員会組織委員会(COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)が92年9月に発表した報告書。

# 企業経営における

# リスクマネジメントと内部統制

島崎憲明  
しまざき のりあき

住友商事代表取締役常務執行役員



先頃、経済産業省を事務局とする「リスク

管理・内部統制に関する研究会」が「リスク新時代の内部統制」と題するガイドラインを発表した。筆者も研究会メンバーとして議論に参加したが、その成果と住友商事の現状を踏まえて、企業経営に携わる者の一員として「リスクマネジメントと内部統制」について考察してみたい。

## リスクおよび

## リスクマネジメントの意義

今日では、リスクをより広く捉え、損失のみならず利益も含む発生可能性という観点から「業績や財務内容に対する不確実性」と意味付けるようになってきている。これは、日本経済の成熟化とともに規制緩和と市場経済化が急速に進んだことにより、事業環境が極めて

不安定になったことの反映である。

また、従来は商品戦略・顧客戦略・地域戦略といった事業戦略を立案してビジネスを推進することが「攻めの経営」である一方、リスクマネジメントは「守りの経営」といった位置付けが主流だった。現在では、リスクマネジメントは「企業価値の最大化に資する」というポジティブな意義付けがされるようになってきている。これには、二つの意味合いがある。一つ目は、企業がネットのキャッシュフローを最大化するためには、収益の最大化と同時に、厳格なリスクマネジメントによって損失を防ぐ、という従来型の意味。二つ目は、最近のリスク定量化の基になっている考え方で、リスクとリターンはトレードオフの関係にあるので、リスクが大きい案件はエクスポージャー(注1)を小さく抑え、逆にリスクが

小さい案件はある程度エクスポージャーが大きくても構わない。色々な案件を組み合わせて全体としてリスク・リターンの最大化を図る、という意味である。

## リスクの種類と対応

住友商事では、リスクを、定量化しうる「計測可能リスク」と定量化しにくい「計測不能リスク」とに分類している。計測可能リスクとは市場リスク・信用リスク・投資リスクの三つで、計測不能リスクはこの三つ以外の全て、すなわちオペレーショナルリスク・労務リスク・法務リスク・税務リスク・自然災害等のことを指している。この分類の主旨は、リスクマネジメントの手法を分類するためである。計測可能リスクはロスのみならずリタインの源泉でもあるので、「会社全体の総リス

(注1)エクスポージャー：リスクにさらされている投資や信用供与等のこと。さまざまな事由により、最大100%損失が発生する可能性がある。