

東京ガスグループにおける統合リスクマネジメントの導入と運用



吉野 太郎 (よしの たろう)
東京ガス株式会社
監査部主席

1. ERMと内部統制との関係

ERM（統合リスクマネジメント）は、企業を取り巻くリスクを組織全体として統合的に管理するプロセスである。内部統制は、企業目的を達成するために社内に構築するプロセスである。

両者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。しかし、企業を取り巻く様々なリスクに対応し、企業価値を維持・向上させるという観点からは、その目的は多くの共通部分を有しており、また、重複する部分も多くあるため、両者の違いが分かりにくくなっている。

ERMは、内部統制システムについて、取り扱うリスクの範囲を拡大し、リスクマネジメントをより深化させたものである。例えば、昨年9月に公表されたCOSOの統合的枠組みによると、ERMの目的と内部統制システムの目的を比較してみると、ERMの方がリスクをより広く捉えている。また、ERMと内部統制システムの構成要素を比較しても、ERMの方がリスクの取り扱いをより細分化している。さらに、ERMは、内部統制を包含しており、内部統制はERMに不可欠の要素であると述べている。

このように、ERMと内部統制は相反するものではなく、内部統制は、ERMを実現するための重要なプロセスまたは仕組みである。

本年7月に公開草案が公表された企業会計審

議会の「財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価および公認会計士等による監査」への対応を通して、我が国企業で同基準に基づく体系的な内部統制が浸透すれば、ERMの基盤づくりに役立つものと考えられる。さらに、将来的には、ERMが企業価値を維持・向上させる手段として活用される道を開く機会であると思われる。

本稿では、東京ガスグループでERMをどのように導入・実践したかを述べていく。

2. ERM導入の目的

現在、都市ガス業界において、規制緩和が急速に進展している。この結果、新規参入事業者および電力会社等との競合激化や新規事業領域への進出に伴うリスクの増加が予想され、一部は現実のものとなっている。

このようなリスクの増大に対応するために、東京ガスグループでは、2003年4月からERMの導入準備に着手し、2004年4月から運用を開始した。

ERM導入の主目的は、以下のとおりである。

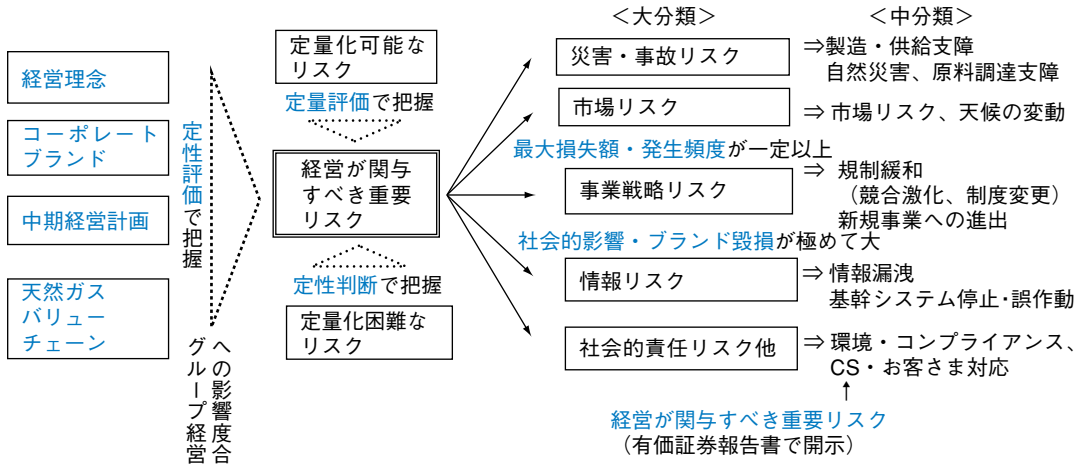
①グループ全体の統一的なリスクマネジメントの仕組みを構築し、関係会社を含むグループ全体として一定のリスク管理水準を確保、②グループ全体の経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの明確化と経営資源の最適配分等の経営判断への活用、③リスク対応状況を継続的にフォローするモニタリングの仕組みの構築、④リスク管理体制構築に対する司法、行政、株主等ステークホルダーからの要請への対応。

3. 「経営が関与すべき重要リスク」の把握と評価

導入に際しては、まず、「経営が関与すべき重要リスク」の把握を第一の課題とした。

経営上の重要リスクを把握するために、全ての部門（11部門）、および全関係会社（約50社）に、「会社全体の経営、各本部の事業運営、各関係会社の経営に重大な影響を及ぼす『重要リスク』」の調査を依頼した。その結果、約400件

図1 「経営が関与すべき重要リスク」の把握



の重要リスクが報告された。

これらのリスクを約30に分類した上で、リスクを定量評価して、影響度と発生頻度が一定以上のリスクを洗い出した。次に、定量化が困難なリスクや定量評価だけでは不十分なリスクを定性評価して、リスクの大きさを補正し、最終的には、11の「経営が関与すべき重要リスク」を決定した（図1参照）。

このリスクの定量評価と定性評価は、リスクマップを用いて次の手順で実施した（図2参照）。

まず、定量評価だけの段階では、影響度と発生頻度が一定以上となる●印のリスク（リスク1～7）が重要リスクとなった。この段階では、金額的には小さいが質的には重要と考えられる◎印のリスク（リスク8～11）が重要リスクとして把握されない。ただし、●印のリスク相互の位置関係は把握できる。

次に、◎印のリスク（リスク8～11）について、リスクの重要度を補正するために、●印のリスクの重要度の相対的な関係（リスクマップ上の位置）と、◎印のリスクの重要度を比較・検討した。その結果に基づいて、リスクマップ上の位置を修正（定性評価）した。

これによって、新たに4つのリスクが重要リスクに追加され、11件の「経営が関与すべき重要リスク」を決定した。

4. リスク管理体制

導入に際しての第二の課題として、「リスク管理規則」を新たに制定し、これに従って、ERM推進体制を整備した（図3参照）。

なお、リスク管理の対象となるリスクには、前述の「経営が関与すべき重要リスク」の他、各部門および各関係会社で管理すべきリスクも含まれる。

5. 実際の運用

2004年4月から、ERMの運用を開始し、次のような活動を行った。

- ①部門・全関係会社から約80人のリスク管理推進者を選任した。

図2 リスクマップによる定量評価と定性評価による修正

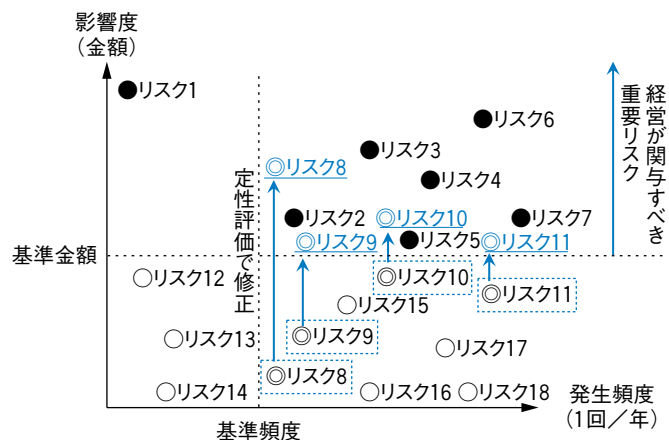
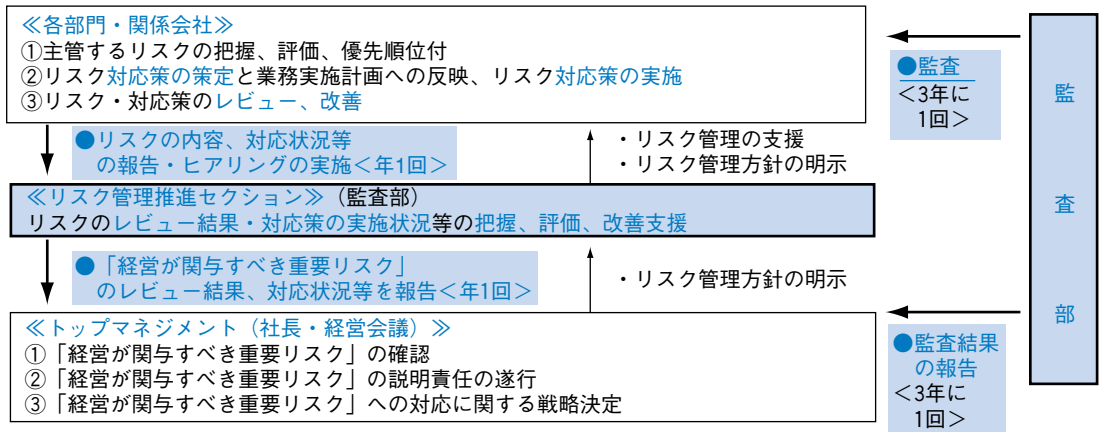


図3 リスク管理体制

ポイント①：リスク管理推進セクションによるヒアリングと社長報告

ポイント②：監査部による監査と社長報告



*有価証券報告書で概要を開示

- ②有価証券報告書等で「経営が関与すべき重要リスク」とERM推進体制を開示した。
- ③リスクの見直し・再評価として、全ビジネスユニットを対象に、リスクの見直しと対応状況のヒアリングを実施した。
- ④トップマネジメントに対して、リスクの見直し状況と対応策の実施状況・今後の課題を報告した。

6. 運用を通して得られた成果

ERMの導入によって得られた主な成果は、次のとおりである。

- ①有価証券報告書等での重要リスクに関する開示等を通して証券市場等ステークホルダーへの説明責任を有効に果たしたこと。
- ②トップマネジメントによる重要リスクの全社的視点での把握が可能となったこと。
- ③トップマネジメントによる重要リスクおよびその対応状況の定期的なモニタリングを実施する仕組みができたこと。
- ④グループ内での重要リスクに対する認識が共通化できたこと。

7. 今後の課題

今後、次のような取り組みを行っていくことが重要と考えている。

- ①リスク情報の開示を一層充実させ、証券市場での評価を高め、企業価値向上につなげること。

- ②トップマネジメントに対する報告方法を改善し、より適切な経営判断に資すること。
- ③他社のリスク事例や事業環境の変化を分析し、今後東京ガスグループで発生が予想されるが、各本部・各関係会社ではまだリスクとして十分に認識していない重要リスクの把握と情報提供を一層促進すること。また、そのために、リスク管理推進セクションにおけるリスクへの専門性の向上、知識・ノウハウの一層の向上を図ること。
- ④ステークホルダーや社内に対して、リスクを理解しやすくするために、一般事業会社におけるリスクの定量把握（金額換算）の手法を開発すること。特に、リスク対策コストを把握すること。
- ⑤上記のリスク定量把握を補完する手法として、リスク管理指標（KRI:Key Risk Indicator）に基づくリスク管理の仕組みづくりを行うこと。具体的には、全社レベルで把握した各種管理指標の変化から、特定分野でのリスク増大に対して、早期警戒警報的なアラームが出せるようにすること。
- ⑥ERMが従来の個別的なリスク対応に比べ優れていることを社内外にPRすること。

このように解決すべき課題は多く、その道筋も決して平坦ではないが、企業価値向上のために、ERMを着実に推進させることが重要だと考えている。