



事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業

先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント

－ 経営者が知っておかなければならない7つのポイント －

平成17年3月

経済産業省

はじめに ～ 本書について ～

本書は、経済産業省の委託を受け「事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業」の一環として監査法人トーマツにより作成されました。当該事業の平成16年度成果物である「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト - 企業価値の向上を目指して -」の中から、特に経営者が知っておくべき事項を抜き出して1冊にまとめたものです。

事業リスクマネジメントの推進には経営者の理解と関与が不可欠ですが、多くの企業で、経営者の理解が得られないために事業リスクマネジメントに着手できないという状況が生まれているようです。

そこで、経営者の理解を促進することで事業リスクマネジメントの導入を促す目的で、本書を開発しました。

先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント - 経営者が知っておかなければならない7つのポイント -

I : 何故今までのリスクマネジメントではいけないのか

II : 他社が事業リスクマネジメントに取り組み始めたきっかけは

III : 世の中の認識はどう変わってきているか

IV : 経営トップの責任と事業リスクマネジメントの関係は

V : 事業リスクマネジメントのメリットとコスト

VI : どんな体制が必要か

VII : 経営トップの役割は

目次

	<u>Page</u>
I なぜ今までのリスクマネジメントではいけないのか	3
II 他社が事業リスクマネジメントに取り組み始めたきっかけは	5
III 世の中の認識はどう変わってきているか	6
IV 経営トップの責任と事業リスクマネジメントの関係は	9
V 事業リスクマネジメントのメリットとコスト	11
VI どんな体制が必要か	13
VII 経営トップの役割は	14

I なぜ今までのリスクマネジメントではいけないのか

部門別リスクマネジメントから統合的な事業リスクマネジメントへ

昨今「リスクマネジメント」という言葉を目にする機会が多くなりました。しかし従来より「リスクを管理する」という概念は存在していたため、特に目新しい物ではない、昔から実施している、と感じている企業も多いようです。

こうした従来型のリスクマネジメントは、主に各部門や部署別に実施されてきました。その役割を担う人材が部門の中に存在し、その道の経験則の中で発見したリスクをマネジメントするという形です。多くの場合、リスクの発見から対応まで部門の中で完結して遂行され、経営トップ(経営会議メンバー、取締役会メンバーを含む)や他部門に逐一情報が伝わることはまれでした。

一方、統合的な事業リスクマネジメントは、リスクを全社的視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、企業価値を高めることを目指すものです。そのためにはリスク情報の集約や全社的な管理体制が非常に重要になります。これにより全体最適かつ機動力の高いリスク対応が可能となり、また対外的な説明責任を果たす土台が整うこととなります。

経営環境の変化

事業リスクマネジメントの必要性が高まった背景として、経済産業省の『リスク新時代の内部統制』*では以下の4点の環境変化を挙げています。

* 経済産業省「リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」リスク管理・内部統制に関する研究会は経済産業省ホームページより閲覧が可能です。

- 「・ 規制緩和の進展
規制緩和が進み、自己責任に基づく事後規制へと社会的枠組みが変わっていく中で、企業がそれぞれの判断でリスクを管理し、収益を上げていくことが必要となってきている。
- ・ リスクの多様化
急速な技術進歩、事業の国際化、事業展開のスピードアップ等に加えて、環境問題等の新たな社会規制がリスクをより多様なものとしている。
- ・ 経営管理のあり方の変化
当事者間の暗黙の了解や信頼関係のみに依存した経営管理のあり方に限界が生じてきている。
- ・ 説明責任の増大
市場経済が進展していく中で、リスクの特定、評価や対応を怠った場合、広範なステークホルダーに損害を与えるとともに、市場の信頼を失い、企業自らも厳しいペナルティを受けることになる。

つまり、外部環境としてリスクが多様化している中で、各企業には自己責任に基づいたリスクマネジメントの必要性が生じており、そのリスクマネジメントに関しての取組みをステークホルダーに適切に説明する責任が高まっていることが事業リスクマネジメントシステムの普及が望まれる理由です*。」

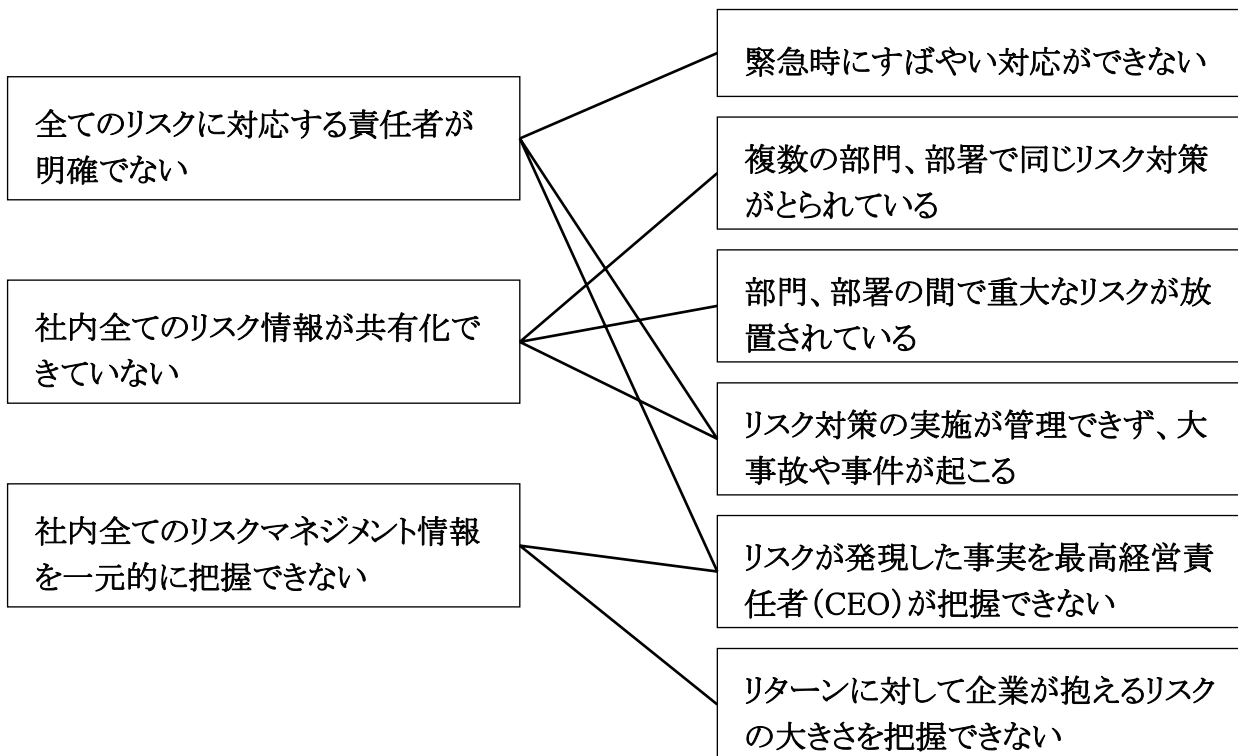
* 経済産業省『事業リスクマネジメントテキスト』2004年3月 24ページを基に作成

部門別リスクマネジメントの問題点

部門別リスクマネジメントでは、企業が組織的にリスクに対応するための体制や情報の流れが整備されていない場合が多く、以下のような問題が顕在化する可能性があります。

部門別リスクマネジメントの欠点

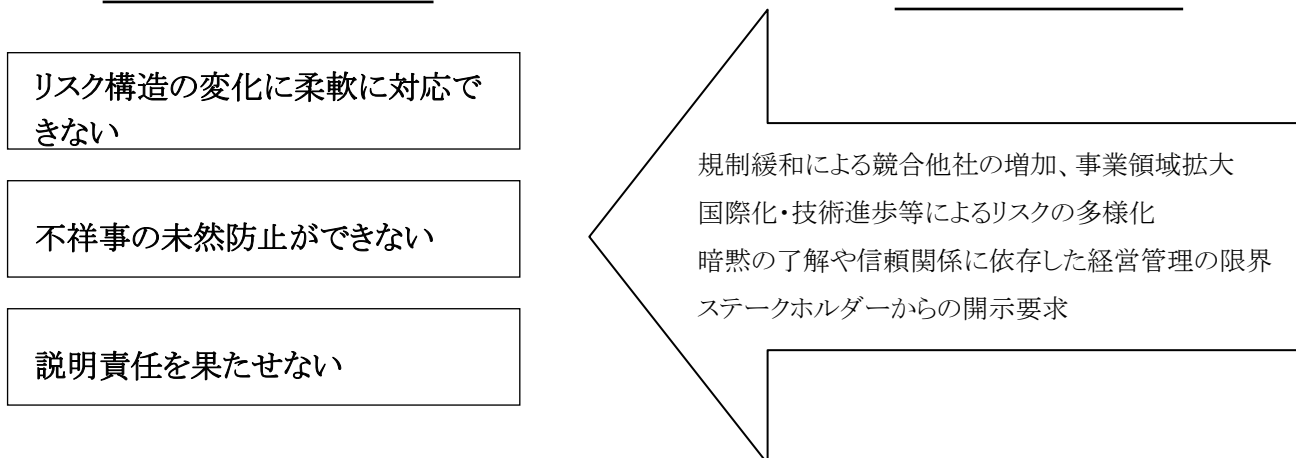
顕在化する可能性がある問題



これらの問題が顕在化した場合、環境変化への対応が十分にできない可能性も考えられます。

対応できない可能性

環境変化要因



経営環境の変化に対応するためには全社的なリスクマネジメントシステムの構築が必要

Ⅱ 他社が事業リスクマネジメントに取り組み始めたきっかけは

多くの企業では以下のような契機で事業リスクマネジメントの実施を決定しています。

◆ 事故や不祥事の懸念

銀行や多くの企業が経営不振、倒産に追い込まれる中でステークホルダーの目を強く意識し始めた

他社の不祥事を他山の石とし、全社的なリスクマネジメント体制に取り組むことを決めた

- 部門で行われていることを経営トップが全く把握しておらず、ある日突然大きな事故や不祥事が発生するというケースが多く見受けられます。またそういった企業には社会からも厳しい目が向けられます。
- 全社的なリスクマネジメントシステムを構築することで、全てのリスクを企業として管理し「知らなかった」というような事態の発生を避けることが期待できます。またリスクが発現してしまった場合にも、そのリスクに対して的確に対応することが可能になります。実際、他社不祥事によって危機感を募らせ、事業リスクマネジメントを実施し始めたという企業が多いようです。

◆ 積極的なリスクテイクの必要性

規制緩和による競争相手の増加や事業範囲の拡大に伴い、新しい分野に挑戦して高いリターンを得る必要性が生まれた

得ようとするリターンに対し、リスクの大きさがどの程度であれば妥当なのか、企業の体力を考慮の上で判断する必要性が出てきた

- 規制緩和やグローバル化の進展により、事業領域の拡大等のチャンスが広がる一方、従来は規制等に守られていた領域でも他社の参入に対抗するために自己責任でリスクを取っていく必要が出てきました。
- このような状況に積極的に対応しようとする企業は、未知の事業や競争相手に対応するために、リスクについても多角的な情報を意思決定者がタイムリーに把握する必要があります。

◆ 情報開示に耐える体制整備の必要性

米国企業改革法への対応を機に、説明責任を十分に果たせるリスクマネジメント体制を構築することにした

- 米国の企業改革法では、上場企業にリスクマネジメント体制の確立を求め、またその情報開示を求めています。事業リスクマネジメントシステムは同法の要求事項に比べて範囲が広い概念ですが、法制対応を実質的な企業価値向上の機会と捉え、リスクマネジメントシステムの確立を目指す企業もあります。
- 当然ながら情報開示のためには社内のすべてのリスク情報を集約する必要があります。
- 日本でも各種の情報開示への要求は高まっており、今後情報開示を一つのきっかけとしてリスクマネジメントシステムを構築する企業が増加すると考えられます。

Ⅲ 世の中の認識はどう変わってきているか

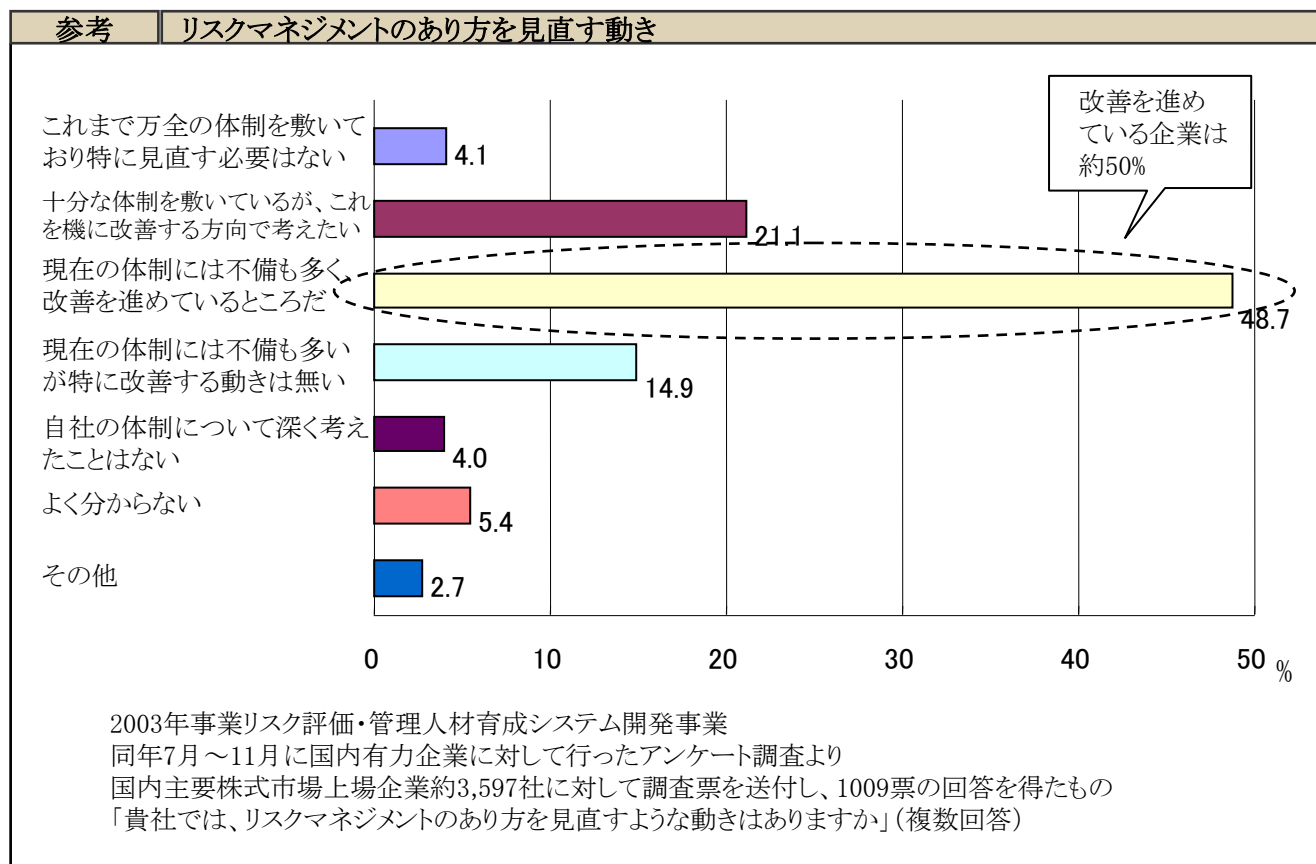
部門別リスクマネジメントの限界や経営環境の変化により、事業リスクマネジメントの必要性は高まっていますが、事業リスクマネジメントの実施は企業経営において非常に重要な課題であると考えられます。

ただし実際の日本企業のリスクマネジメントに対する取組みはまだ進んでいないと言えます。「リスクマネジメントの必要性自体は認めるものの、直接収益をもたらす業務とは言いがたいため手が回らない」というのが実情だと思われまます。

しかし、近年急速にリスクマネジメントの必要性が認識されてきており、「全社横断的にリスクを監視、評価したり、リスク対策の窓口となる組織、リスクマネジメント専管部門、部署やリスク管理委員会を設置する企業が増えています。また、近年IR(インベスターリレーション)の観点からリスク情報、リスクマネジメントに関する情報提供、情報開示のニーズが高まっているため、こうした組織でリスク情報の管理を行うようになってきています。*

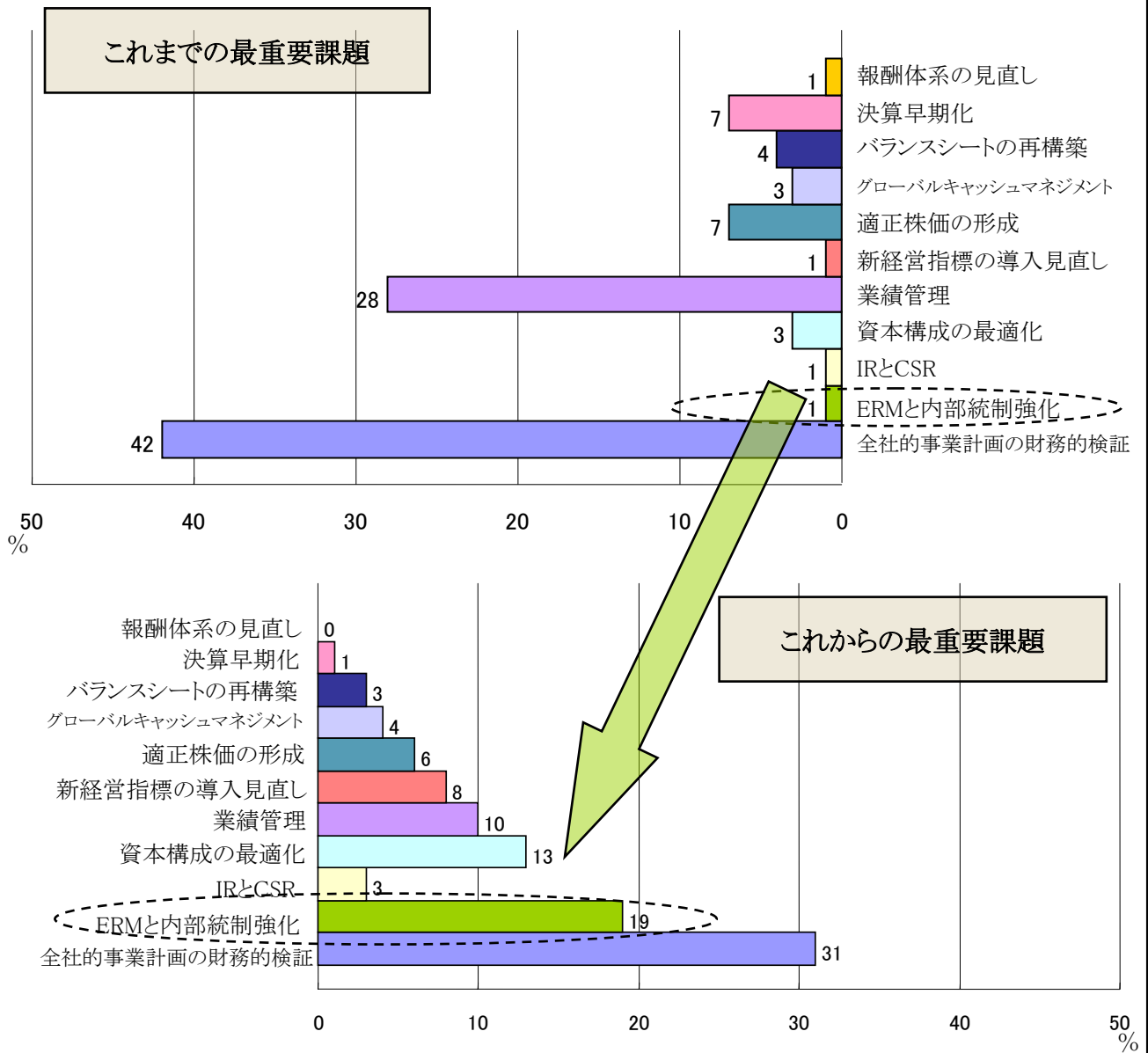
* 経済産業省『事業リスクマネジメントテキスト』2004年3月 29-30ページ より一部修正

リスクマネジメントに関して実施されている様々なアンケートを通じて、事業リスクマネジメントへの関心が高まっていること、事業リスクマネジメントシステムを導入する企業が増えてきていることが明らかになってきました。



- このアンケート結果からは、現在のリスクマネジメント体制からの改善を図っている企業が約50%を占めることが明らかになっています。
- これは、従来の部門別リスクマネジメントでは管理体制として十分でないという意識の表れであると言えます。

CFO(財務担当役員)の考える今までの最重要課題とこれからの最重要課題



日本ピープルソフト株式会社 2004年12月16日 プレスリリース 『日本CFO協会と日本ピープルソフト、上場企業財務担当役員の「財務報告と内部統制」に対する意識調査を発表』より作成

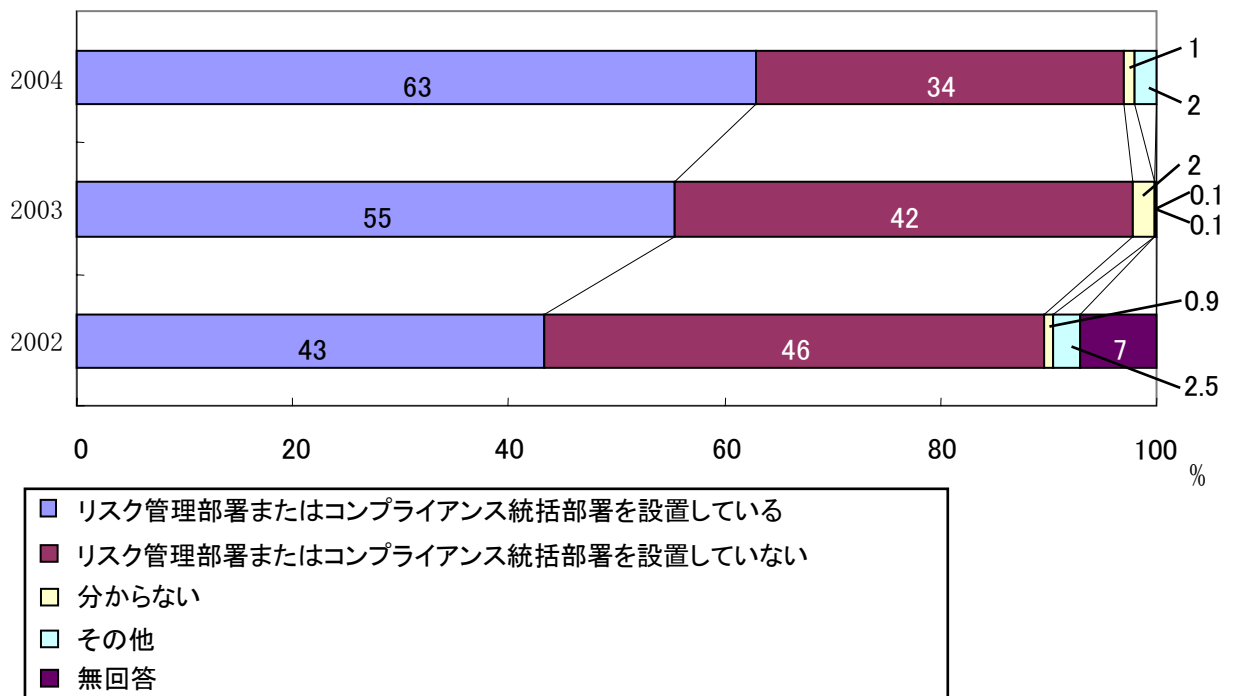
日本CFO協会では、年4回「財務マネジメントサーベイ」を実施。その一環として日本ピープルソフト株式会社企画のもと実施されたアンケート。

無作為に抽出された上場企業500社のCFOに調査票を送付。回答72社。

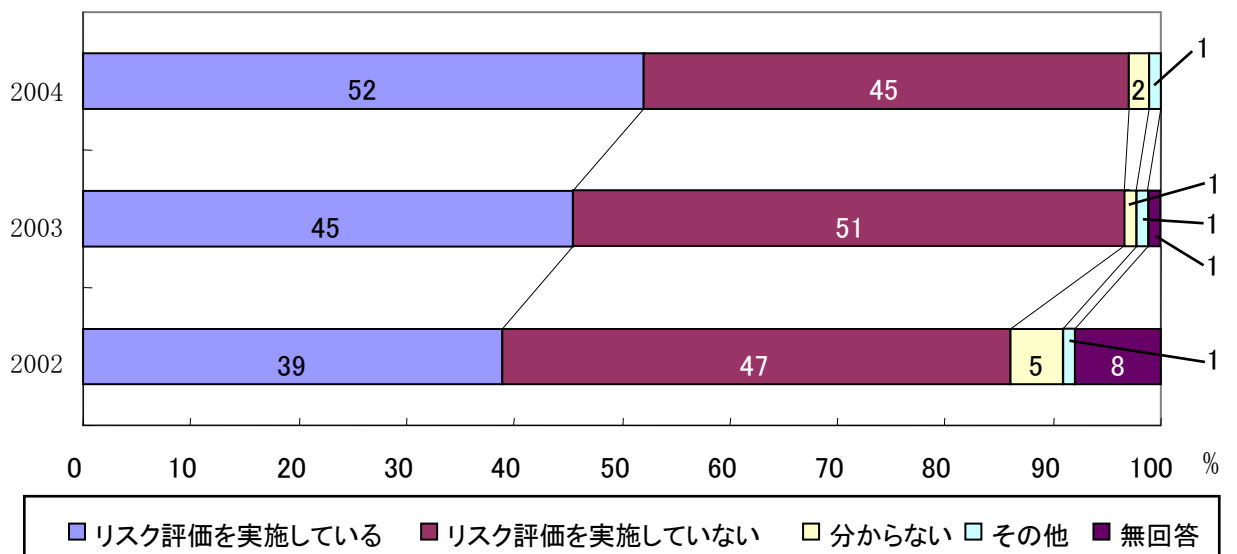
(回答企業: 製造業63%、グループ年商1000億円超が54%、グループ従業員数1000人超が68%)

- これからの最重要課題としてERMと内部統制の強化と答えたCFOが著しく増加しました。
- この結果からオペレーション重視からERMと内部統制強化という企業の意識の変化がCFOの意識の変化にも影響したということが考えられます。

リスク管理部署及びコンプライアンス統括部署の有無



リスク評価実施の有無



監査法人トーマツ トーマツ企業リスク研究所

2002年 「企業リスク対策アンケート調査報告」:東京、大阪、福岡、名古屋の4会場で計6回に開催した「コンプライアンス経営セミナー」において、出席企業に対してリスク対策に関するアンケートを実施。2002年5月～6月にかけて調査実施。561社が回答。

2003年 「企業リスク対策アンケート調査報告-2003年実績及び昨年からの推移-」:東京、大阪、福岡、名古屋の4会場で計6回開催した「コンプライアンス経営セミナー」において、出席企業に対してリスク対策に関するアンケートを実施。2003年3月～6月にかけて調査実施。209社が回答。

2004年 「企業リスクマネジメントアンケート調査報告」:2004年10月同研究所が発行する季刊誌「企業リスク」の読者に対するアンケート調査、2004年9月28日に東京で実施されたセミナー、2004年12月7日・8日に東京・大阪にて実施したセミナー時に行ったアンケート結果を集計。301社が回答より作成

- リスク管理部署またはコンプライアンス統括部署を設置している企業は徐々に増加しており、リスク評価を実施している企業も増加しています。

IV 経営トップの責任と事業リスクマネジメントの関係は

経営トップには自身の責任をより明確に示すことが要求されており、経営トップを中心とした事業リスクマネジメントシステムの構築に対する要求は高まっています。

大手銀行ニューヨーク支店損失事件に係る株主代表訴訟判決

1995年大手銀行ニューヨーク支店行員が11年間にもわたり無断取引等を行い、銀行に11億ドルもの巨額の損失を負わせていたことが発覚した。本件に関し、当時の取締役役に善管注意義務及び忠実義務の違反があったとして、株主による損害賠償請求が行われた。

2000年9月20日大阪地方裁判所では、現・元取締役ら11人に総額7億7500万ドル(約830億円)の賠償命令を下した。

- 本判例は全社のリスクマネジメントに対する最高経営責任者の責任を明確に示した判例となりました。
- 最高経営責任者には社内のリスクに目を配り、対応していくことが求められています。

有価証券報告書におけるリスクに対する情報開示要求

2003年4月1日以降、有価証券報告書において「リスクに関する情報」、「コーポレート・ガバナンスに関する情報」の開示が原則適用されることになった。

- リスクに関する情報では当該企業の認識するリスクが開示されることになりました。コーポレートガバナンスに関する情報では、リスクに関する企業内の体制も開示されることになりました。
- この情報開示要求はステークホルダーのリスクマネジメント情報の開示に対する関心の高さと、最高経営責任者の責任明確化が求められた結果であるといえます。
- ステークホルダーの理解を得られるような形でリスク情報を開示するためには、社内のリスク情報を把握できる体制が企業内で整備されていることが必要になります。

東京証券取引所における有価証券報告書等確認書提出および、宣誓義務

有価証券報告書の虚偽記載を含む記載や誤りが相次いだため、東京証券取引所では2005年より有価証券報告書と半期報告書について「有価証券報告書等の記載内容の適正性に関する確認書」の提出を義務付けた。また、適時適切な会社情報開示の観点から上場会社に、開示情報の正確性等を宣誓させる旨を決定した。宣誓事項について重大な違反を行った場合には、上場廃止の対象となる。

- 経営に対して今まで以上に最高経営責任者の責任が厳格に求められるようになっていきます。
- ステークホルダーや社会に対する責任がより具体的に求められています。

上記3つの例から言えることは、不祥事防止や情報開示の大前提として、最高経営責任者自らが自社のリスクや重要事項を的確に把握することが社会から強く求められている、ということです。そのための体制構築は最高経営責任者の責任になります。ここで言う「把握」とは単に「知っているつもり」では不十分で、外部への説明責任が伴うものです。

このような体制構築が不十分なために、最高経営責任者が社内の重要事項を把握出来ていないケースは往々にしてあったと考えられますが、今後は大きなペナルティを課される可能性を孕んでいます。

経営トップは全社のリスクについて「知らなかった」では済まされない

事業リスクマネジメントは経営トップの説明責任を支える仕組み

V 事業リスクマネジメントのメリットとコスト

事業リスクマネジメントシステム構築のメリット

以下に事業リスクマネジメントシステムを構築するメリットを示します。事業リスクマネジメントを実施すれば、以下のような効果を得ることができるでしょう。

ステークホルダーへの信頼性と透明性を確保できる

- 企業の事業リスクマネジメントシステムに対しステークホルダーが高い関心を持っていることは、有価証券報告書のリスクに対する情報開示要求などからも明らかです。全社的なリスクマネジメントシステムを構築して社内外にアピールすることは、企業の信頼性と透明性を確保することにつながります。

格付会社へのアピールが可能になり、企業イメージが向上する

- 格付会社に「御社では事業リスクマネジメントに取り組んでいますか」という質問を受けたことで事業リスクマネジメントに対する意識が高まったという企業がありました。
- 実際、格付会社では、企業のリスクマネジメントへの取り組み状況に高い関心を寄せており、格付に際しては当該企業においてどのようなリスクが認識されているのか、そのためにどのようなマネジメントが行われているのかということが考慮され、格付けが決定されます。また、この場合市場リスク、為替リスク、金利リスクなどの定量的なリスクのみではなく、コンプライアンスやレピュテーションなどの定性的リスクに関しても判断材料とされます。

リスクを明確に把握、管理することで保険料の削減が可能になる

- 全社のリスクを把握することで、社内で対策を取ることが可能なリスクと、保険によって移転されるべきリスクが明確に判断できるようになります。各部門や部署でのリスク対策で保険によるリスクの移転が行われていたような場合でも、事業リスクマネジメントシステムの運用による明確なリスク対策の策定と社内のリスクに対する意識の向上により、保険を掛ける必要がないという結論になる場合もあるかもしれません。
- 実際、事業リスクマネジメントを実施しロスプリベンション(損害防止の活動)を徹底することで、保険料の削減に成功している企業もあります。

リスク対策にかかる費用の配分を適切に行うことが可能になる

- 各部門や部署で独自に実施しているリスク対策の適切性、つまり対策が必要十分で重複がなく、過度でないことを全社の視点から評価することが可能になるため、リスク対策費用の適正配分が可能になります。

リスクとリターンの関係を考慮し、共通の尺度で意思決定できるようになる

- 想定されるリスクの大きさに対して、企業は十分なリターンを得られるのかに関して、新規事業への進出や投資の決定時に全社的視点で判断を行うことが可能になります。

事業リスクマネジメントシステムを構築する際の費用等

事業リスクマネジメントシステムを構築する場合、費用、つまり、「時間」「労力」「金銭的支出」が伴うため実施に踏み出せないという話がありました。しかし実際には様々な進め方があり、懸念されるほど大きな費用がかからずに構築できたという例もあります。

費用は事業リスクマネジメントシステムの構築の仕方により様々

大きな費用をかけずに構築することも可能

- リスク管理部署メンバーと各部門や部署のリスクマネジメントシステム担当者が中心となり、事業リスクマネジメントシステム構築作業は実施されます。全社的な活動であるため、リスクマネジメントの基本単位である部門や部署の数や1部署あたりの関与人数によって総時間数は変わってきます。
- 要する時間や労力については、通常、リスクマネジメントサイクルは年単位で実施されるので、リスクの洗い出し、評価、監査など工数のかかるものに関しては、年1回程度の作業になります。
- 特にリスクの洗い出し、評価に関しては、2年目以降は前年度の情報の見直しが中心になり、初年度ほどには労力はかかりません。
- 全社のリスクマネジメントを統括するリスクマネジメント委員会は、活動報告を受けるため、年2回程度開催されるのが標準的であり、臨時の開催を含めても時間的負担は限定的であると考えられます。
- 金銭的支出に関しては、外部のコンサルタントを利用する場合と自社の人材のみで取り組んだ場合では大きな差が出てきます。外部のコンサルタントを利用する場合には、費用がかかりますが、それ以外で大きな支出の要素はありません。
- 一度にすべてのことをスタートさせるのではなく、できることを一つ一つ確実に実施していくことで作業にかかる負荷を分散することが可能です。

Ⅶ どんな体制が必要か

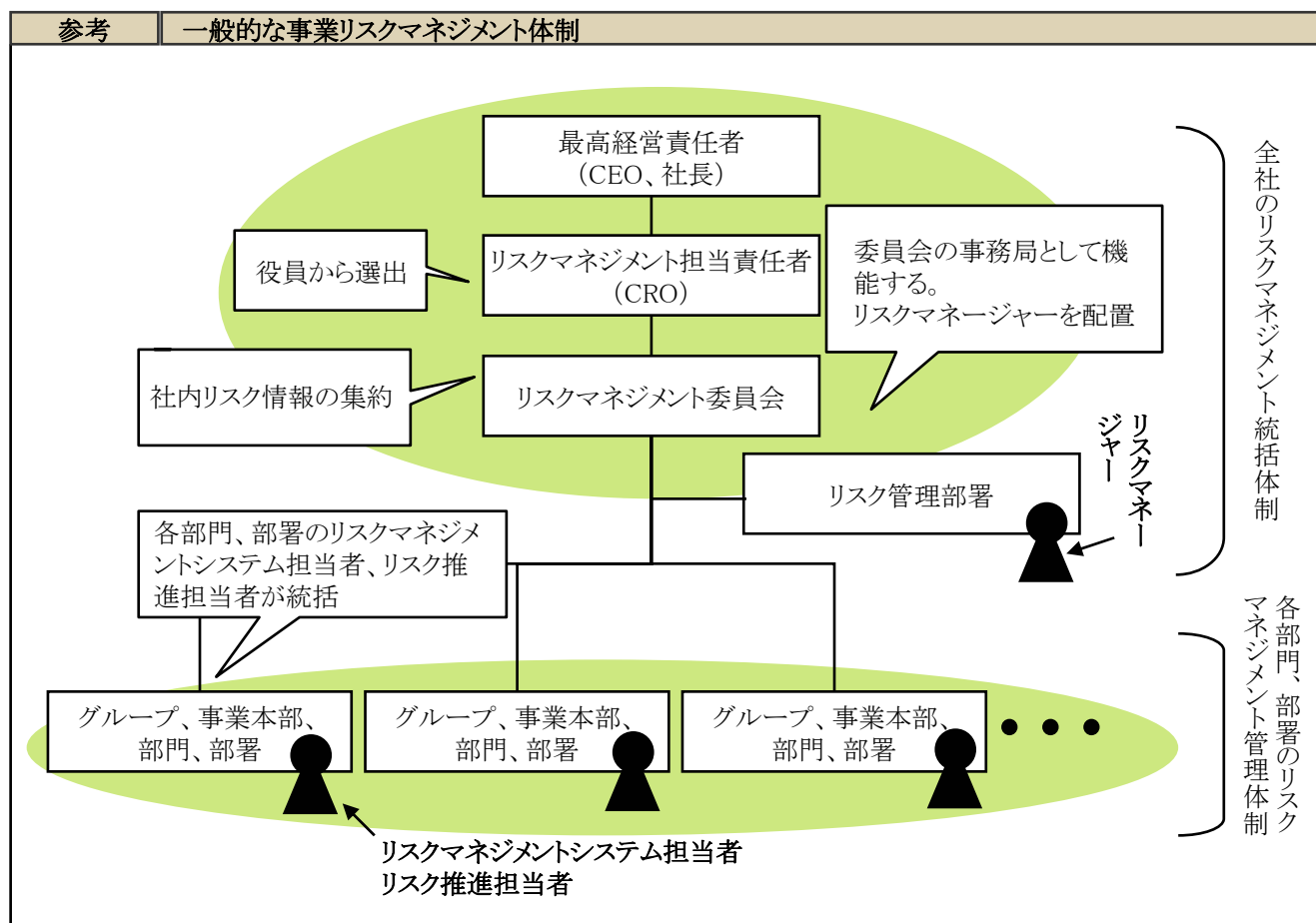
事業リスクマネジメントを実施しシステムとして運用するためには、まずそのための体制を整える必要があります。

事業リスクマネジメントシステム構築に際し、まず体制を整えたという企業は実際にも多いようです。特にトップダウンで取組みを始めた企業では、リスクマネジメントの体制の構築から着手する傾向が見られました。

一般的には経営トップ(経営会議メンバー及び取締役会メンバーを指す)の中からCRO(Chief Risk Officer)が選任され、CROを委員長とするリスクマネジメント委員会を設置します。当該委員会は全社のリスクマネジメントに関する承認、諮問機関として各部門や部署のリスクマネジメントを統括します。また委員会の事務局として実務面の統括機能を果たすのがリスク管理部署です。当該部署に所属するリスクマネージャーが全社のリスクマネジメント体制のキーマンになります。

リスクマネジメント活動そのものを実施する主体はあくまでも各部門や部署であり、リスク管理部署や委員会は全社のリスクマネジメントの推進及び統括の役割を担います。

このように、まず体制を整えることによって、全社のリスクマネジメントを統括する仕組みができたことを社内に明確に示すことが可能になります。従って事業リスクマネジメントシステムの体制を整えることは、社内に対するアピールという意味でも重要です。



VII 経営トップの役割は

経営トップは事業リスクマネジメントへの理解を示し、社内外に向けいかにリスクマネジメントを重視しているかを明確に示す必要があります。

JIS Q 2001による最高経営責任者の役割

JISQ2001では最高経営責任者の役割を以下のように示しています。

「最高経営責任者はリスクマネジメントに対する責任をもち、方針を策定して表明し、方針どおりのリスクマネジメントが行われているかどうかのレビューを行います。以下にその業務内容を示しています。

- リスクマネジメントシステムの構築および維持に関する責任をもつ
- リスクマネジメント方針の表明
- リスクマネジメント行動指針の策定
- リスクマネジメントシステムのレビュー

「ただし、リスクマネジメントは経営戦略、法令遵守、環境保全、労務、品質、財務など広範に専門性が必要となるため、取締役会の下にリスクマネジメント委員会のような組織を設け、経営意思決定に資する諮問を行うこともあります*1。」

また「組織の最高経営責任者は、リスクマネジメントシステムを構築及び維持するために必要な経営資源を用意することが望ましい*2」とされています。

*1 経済産業省『事業リスクマネジメントテキスト』2004年3月 412-413ページより引用

*2 日本企画協会編『JISQ2001 リスクマネジメントシステム構築のための指針』2003年より引用

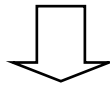
しかし現実には最高経営責任者には通常JISQ2001で明文化されている以上の役割が期待されています。全社的なリスクマネジメントを実施している企業での最高経営責任者に実務上求められている役割は、社内へのアピールと社外へのアピールの二点です。

社内に対する役割

社内に向かって最高経営責任者が、事業リスクマネジメントへの関与を明確に示すことによって、事業リスクマネジメントシステムの円滑な運用が実現します。

また、最高経営責任者が直接リスクマネジメントに関する伝達を行うことは社内のリスクマネジメント意識向上のために非常に効果的です。

- ・ 最高経営責任者が関与を明確に示す
- ・ 最高経営責任者から社内に直接リスクマネジメントに対する伝達を行うことが事業リスクマネジメントシステムの円滑化が実現につながります



リスクマネジメントへの取組みが全社的なものであることが伝わる

リスクマネジメントへの取組みがいかに重要であるかが伝わる

社内にリスクマネジメント意識が浸透しやすい

- 最高経営責任者の意欲と意識が明確にあらわされることで、社内にはリスクマネジメントに真剣に取り組む雰囲気が醸成されます。
- 最高経営責任者が自らの関与を会社内に直接伝えていくことで、全社的な取組みへの参加意識が高まり、社内のリスクマネジメントシステムの円滑化につながります。

実際に多くの企業において最高経営責任者は機会を捉えてリスクマネジメントの重要性を説明し、社内にリスクマネジメントに敏感な雰囲気を作り出すことに努めています。

朝礼や社内行事におけるスピーチなど機会あるごとにリスクマネジメントの重要性を説く

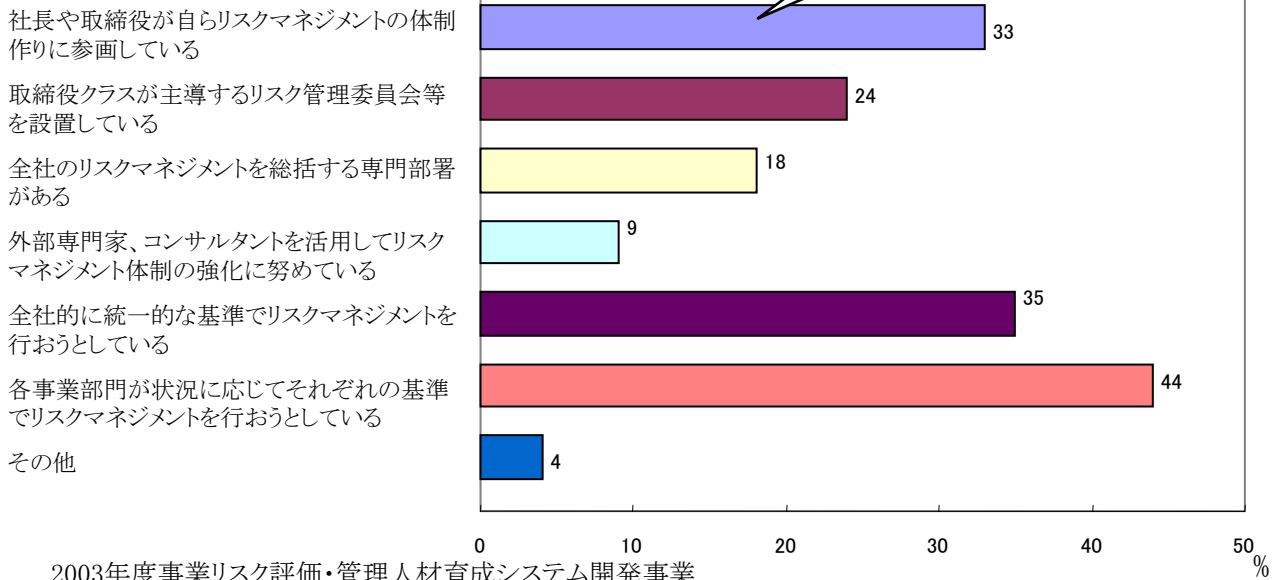
リスクマネジメントの重要性と取組みへの理解を求めるメールを社員全員に送信する

懇談会などの場で社員一人一人とリスクマネジメントに関して直接話し合う

事業リスクマネジメントシステムを構築する上で、最高経営責任者の承認及び協力は必須です。最高経営責任者によってリスクマネジメントへの取組みの重要性が積極的に訴えられることにより、社内にリスクマネジメントへの意識を浸透させることが可能になります。

リスクマネジメント体制について

社長や取締役が自らリスクマネジメントの体制作りに参画している



2003年度事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業

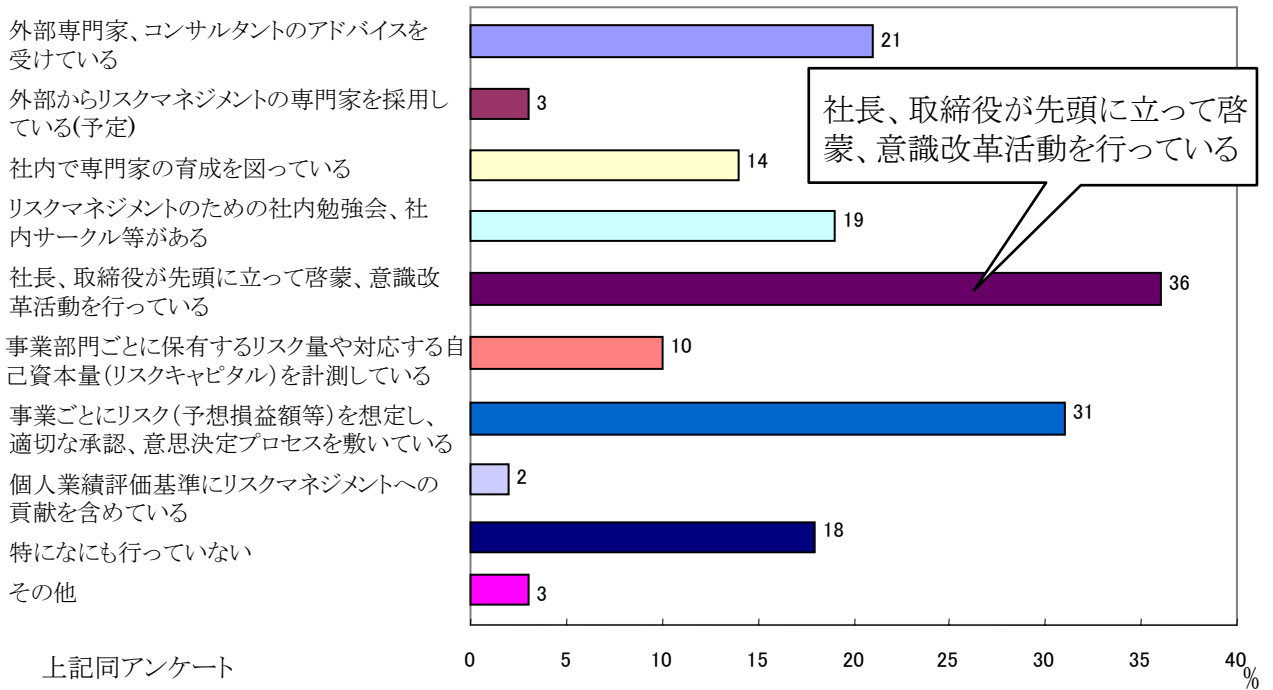
同年7月～11月に国内有力企業に対して行ったアンケート調査を基に作成

国内主要株式市場上場企業約3,597社に対して調査票を送付し、1,009票の回答を得たもの

「貴社のリスクマネジメント体制について当てはまるものをお選びください」(複数回答)

リスクマネジメントの取組みについて

社長、取締役が先頭に立って啓蒙、意識改革活動を行っている



上記同アンケート

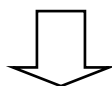
「貴社ではリスクマネジメント強化のためになんらかの取組みをなさっていますか」(複数回答)

リスクマネジメントに関するアンケート結果からも、社長や取締役が積極的にリスクマネジメントに参画している企業の割合が高いと考えられます。

社外に対する役割

ステークホルダーからの信頼の確保や社会的イメージの向上のために、社外に積極的にリスクマネジメント情報を開示していく必要があります。

最高経営責任者が事業リスクマネジメントへの関与を社外に積極的に開示することが企業イメージの向上につながります



ステークホルダーからの信頼を得られる

格付け会社へのアピールが可能になる

- リスクマネジメントへの取組みとその具体的内容を開示することで、企業活動の透明性が増し、ステークホルダーからの信頼を得ることが可能になります。
- 例えば「トレーサビリティをこのような方法で実施しています」ということを明確に示すことで、消費者の信頼確保と企業イメージの向上につながります。

◆ 実際に行われている開示方法

有価証券報告書を通し、意識の高さと透明性を開示する

自社のホームページ上で、リスクマネジメントに対する認識の高さと実際に行っている対策を公開する

リスクマネジメントに関する情報誌などの取材を受け、できるだけ多くの人の目に触れる形で開示する

- 有価証券報告書への情報開示要求などにも見られるように、事業リスクマネジメントシステムに関する情報開示は必須ともいえます。
- 実際にヒアリングを実施した結果、私たちが調査した外部情報（有価証券報告書、インターネット、新聞雑誌記事など）よりも、よりの確かな事業リスクマネジメントに取り組んでいる企業が多く見られました。開示の機会をチャンスと捉え、より積極的に開示する姿勢を示すことが、ステークホルダーからの信頼確保につながります。

情報開示の方法に関しては他社をリサーチし、ベンチマーキングの上、開示方法を決定した

- 開示方法に関して他社リサーチを行ったという企業もありました。開示の仕方は様々ですが、自社にあった方法を検討の上、積極的に開示していくことが必要です。
- ただし、細かなリスクマネジメントに関する情報の開示は、社内の危機管理体制やネットワーク情報などを社外に公表してしまうことになりかねません。どのような形で情報を開示し、どこまでを開示するのかに関しては十分な注意が必要になります。

おわりに ～ 先進企業の経営者の意識 ～

本書の基となっている「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト — 企業価値の向上を目指して —」は、事業リスクマネジメントにいち早く取り組んだ先進企業17社から、様々な事例の提供を受けて構成されています。運用している制度の詳細はもとより、推進する上での工夫点や苦労話に至るまで、貴重な情報が反映されています。本書でもこれらの事例を基に経営者の役割や取組について紹介してきました。

これらの取組が先進企業の経営の中に組み込まれているのは、経営者がリスクマネジメントの重要性をきちんと認識しており、リスクマネジメントの取組に理解を示していたことが大きな要因であるといえます。

事業リスクマネジメントの恩恵を最も多く受けるのは、他ならぬ経営者です。先進企業の経営者各位は、そのことをよく認識しているのではないのでしょうか。

本書が、経営者のリスクマネジメントに対する理解の一助となり、各企業でのリスクマネジメントの取組の契機となることを期待しております。

本書の開発にご協力頂いた企業

本書を開発するにあたり、事例の提供や内容への助言等で以下の企業に多大なる御協力をいただきました。深くお礼申し上げます。

なお、本書に掲載されている事例は、特定企業の実例をそのまま記載しているわけではなく、一部変更、または複数社の例を折衷しております。

* 社名掲載を御了承いただいた企業のみ 五十音順

株式会社イトーヨーカ堂	デュポン株式会社
カゴメ株式会社	東京ガス株式会社
鹿島建設株式会社	日産自動車株式会社
株式会社資生堂	株式会社日立製作所
シャープ株式会社	松下電器産業株式会社
住友商事株式会社	
全日本空輸株式会社	他4社
帝人株式会社	