

1 | リスクの最小化にとらわれない

(1) まず受容すべきリスクを考える

以前から、安定株主の存在、メインバンクへの依存、長期雇用といった日本企業の特徴が、企業のリスクテイクを抑制していると指摘されてきた。

その一方で、合併・買収などの投資において、過度のリスクをテイクしているとの見方もある。この1つの要因に、投資などの重要な意思決定を事業部門や経営企画部門のみが行い、リスクマネジメント部門やその他のコーポレート部門が十分関与できていないという組織面の課題があると考えられる。

リスクマネジメントの方法には、受容、回避、移転、低減の4種類がある。日本企業のコーポレート部門は、受容以外の3つ、特に低減を軸にリスクマネジメントを考えている。

コンプライアンスのような Zero Tolerance、つまり受容できる余地がないリスクについては、リスクの最小化を行うことが必要である。しかし事業リスクについては、リスクを最小化しようとすると、新しい取り組みにチャレンジすることができなくなってしまう。このようにコンプライア

図表5-1 リスクマネジメント方法

リスク受容	■ リスクに関する不確実性を許容すること。 ■ 事業推進のためには、リスク(不確実性)をテイク(受容)しなければ、リターンは得られない。 ■ ただし、コンプライアンスについてはリスクテイクをすることはできない。
リスク回避	■ リスクのある状況に巻き込まれないようにする意思決定またはリスクのある状態から撤退すること。 ■ リスク回避戦略によりリスクはゼロとなるが、同時に得られるリターンもゼロになる。
リスク移転	■ 特定のリスクに関する損失の負担を他者と分担すること。 ■ 保険や契約(ジョイントベンチャーを含む)によって行われる場合などがある。 ■ 例えば、リスクの顕在化により被る損害予定額を算出し、その金額と同等の保険をかけるという対応は、保険会社へのリスク移転を意味する。
リスク低減	■ 特定のリスクに関する発生確率や影響度を下げること。 ■ 内部統制によって発生確率を下げる、特定のリスクを早期に発見することで影響度を下げる場合などがある。