

## Ⅱ リスク管理と規程

### 1 企業のリスクとは

このような企業の不祥事は、関係者の刑事罰、あるいは、最悪の場合、企業自身の解体ということにも十分になりうるとされていますので、企業および企業経営にとっては、重大な経営上のリスクをもたらすこととなります。このように企業の不祥事およびその防止を考える際には、当然に不祥事から発生するリスクならびにリスク管理という点を考慮しなければならないこととなります。

しかし、企業が抱えるリスクは不祥事だけでなく、下記のようなさまざまなリスクを抱えており、これを全体としていかに最小限のリスクにとどめることができるかが企業が企業のリスク管理（リスクマネジメント）の中心であり、これがひいては企業の経営管理の一部となることとなります。このリスクマネジメントは、企業および企業の経営者にとっては、企業経営の最優先課題だといっても過言ではないといえます。

このように企業が遭遇することのあるリスクには実にさまざまなものがあります。それをすべてここに例示することはできませんが、全体として理解してもらうためにリスクの発生原因をもとに整理すると以下のようなのではないかと思います。

#### (1) 事故・災害リスク

事故または地震のような災害など、企業の努力ではその発生を避けることができない出来事から企業が被ることのあるリスクのことですが、このようなリスクは、企業自身の努力により、損失を最小限にとどめるなど、発生後の対応は十分に可能であるといえるリスクであるといえます。その損失を最小限にとどめるためには不断の努力が必要とされることとなります。

#### (2) 企業活動リスク

生産リスク、販売リスク、市場競争リスク、金融リスク、情報リスクなど、企業の本来の生産活動や販売活動など企業活動に関連して発生する当然のリスクであり、そのすべてを避けることはできませんが、それを第三者に対し転嫁するなどの方法で、

企業としては損失を最小限にとどめるなど、企業自身で十分に管理することが可能といえるリスクです。

### (3) 人的リスク

労災事故リスク、雇用差別リスク、人材確保リスク、社員不祥事・内部告発リスクなど、この企業の人的資源に関するリスクは、企業活動あるいは企業の運営管理に関連して人為的な要素により発生するリスクであり、どちらかという社員の教育などを通じて回避することが十分に可能な、企業の内部でコントロールできるリスクのことです。

### (4) 社会的リスク

環境汚染リスク、自然災害リスク、情報管理リスク、取引慣行リスク、文化摩擦リスク、法律違反リスクなど、この企業活動から派生的に発生するリスクもどちらかという企業において十分にコンプライアンスなどを充実することにより回避することができるリスクであるといえます。しかし、この種のリスクは、いったん発生すると、社会的責任が追及される可能性が高いリスクであるといえます。

特に法律違反リスクなどは、法的な制裁を伴うものであり、社会的信用や信頼を失うだけでなく、最悪の場合、市場からの撤退を余儀なくされるといった結果を伴うこともありえるという深刻なリスクであるといえます。

以上からもわかるように、「企業のリスク」には実にさまざまなものがあり、一概に「企業のリスク」を定義することは難しいのですが、企業にとっては、このリスクをいかにコントロールするか、あるいは統制するかということが最も求められていることであり、もしこれが達成できなければ、企業の本来の目的達成のために予想以上の時間や費用を費やすなど、企業経営に多大な影響を与えることとなります。それが消費者や社会に多大な損害や影響などを及ぼす場合には、それは、企業の内部だけでコントロールできる問題ではなく、社会的な制裁を受けるなど、企業の存続すら危ぶまれるようなこととなる場合もあるといえます。

▽〔企業規程リスク一三〕

## 2 リスクと損失

以上のように、企業をとりまくリスクには様々な側面があることは理解していただいたことと思います。この企業が抱えるリスクを、自然災害的なリスクや、人的要因によるリスク、また社会的要因によるリスクなどに分類し整理したわけですが、これはリスクの発生原因をベースとして分類したものであり、分類の方法によっては、リ

## リスクの種類と制定規程類

リスクの種類		お客様の業務課題(対応すべきリスク内容)	リスク管理上想定される規程
全社経営に関するリスク	ガバナンス	ビジョン・経営方針の策定と周知徹底は十分か 意思決定および牽制機能は適正か	経営理念 社是・社訓 企業行動憲章 定款 取締役規程 取締役会規程 常務会規程 経営会議規程 監査役規程 監査役会規程 会計参与規程 執行役規程 執行役員規程 委員会規程 役員報酬規程 役員退職慰労金規程 内部監査規程 内部監査要項
	内部統制	法令等遵守やリスク管理態勢は整備・運用できているか 適正な情報開示はできているか	コンプライアンス推進規程 コンプライアンス委員会規程 リスクマネジメント規程 危機管理規程(クライシスマネジメント規程) 稟議規程 職務権限規程 職務分掌規程 組織規程 業務報告規程 内部通報規程 インサイダー取引防止規程 社用印章取扱規程 防火・防災管理規程 内部監査規程 内部監査要項
	連結経営	関係会社の大幅な業績不振、不祥事など関係会社の経営が適切か	関係会社管理規程 関係会社運営細則
製造・販売に関するリスク	製造・生産	製造・生産に関する業務は適切か	与信管理規程 業務報告規程
	購買・外注	資機材の調達や外部発注業務は適切か	購買管理規程 外注管理規程 与信管理規程
	販売	販売活動業務は適切か	販売管理規程 与信管理規程
	物流	製品等の運送は適切か	社有車管理規程
労働条件全般	開発・品質	開発関連は適切に管理されているか 製品の品質に関する問題対策は適切に行われているか	知的財産管理規程 職務発明取扱規程 商標管理規程 機密情報管理規程 著作物取扱規程 品質管理規程 業務報告規程
	労働条件全般	労使間での労働条件全般の取決めは適切か	労働協約 就業規則 取締役就業規程 パートタイマー就業規則 常勤ヘルパー就業規則
	採用、雇用、退職	採用、雇用の問題はないか	労働協約 就業規則 再雇用規程 身元保証規程 選択 定年制規程 早期退職優遇規程
労働時間、休日、休暇	労働時間、休日、休暇制度は適切に運用されているか	労働協約 就業規則 育児・介護休業規程 フレックス タイム制勤務取扱規程 裁量労働制勤務取扱規程 事業 場外労働制勤務取扱規程 在宅勤務取扱規程 リフレク シュ休暇取扱規程 年次有給休暇積立制度取扱規程	

人事・労務に関するリスク	賃金 (評価考課含む), 退職金	賃金, 退職金制度は明確に運用されているか	労働協約 就業規則 役員報酬規程 賃金規程 パート・アルバイト賃金規程 契約社員賃金規程 退職金規程 退職年金規程 (確定拠出年金) 役員退職慰労金規程 人事考課規程 人事管理規程 職能資格等級規程 昇格試験に関する規程 目標面接実施規程
	服務	服務規律は遵守されているか	労働協約 就業規則 転勤者取扱規程 単身赴任規程 出向規程 海外勤務規程 役員出張旅費規程 懲戒規程 賞罰委員会規程 損害賠償規程 不正行為防止規程 セクシュアルハラスメント防止規程 パワーハラスメント防止規程 営業社員管理規程 営業秘密管理規程 派遣社員服務規程 自動車乗務員服務規程 タクシー乗務員服務規程
	労働安全衛生, 災害補償	労働安全衛生に問題はないか	労働協約 就業規則 安全衛生管理規程 安全衛生委員会規程 協力会社安全衛生管理規程 災害補償規程 死亡弔慰金・高度障害者見舞金 (総合福祉団体定期保険) 支給規程 感染症対策規程 母性の健康管理措置規程 ハラスメント防止に関する規程 セクシュアルハラスメント防止規程 パワーハラスメント防止規程 職場復帰支援規程 被服および保護具貸与規程
	福利厚生	福利厚生制度は適切に運用されているか	労働協約 就業規則 一般貸付金融資規程 住宅貸付金規程 役員慶弔見舞金規程 慶弔見舞金規程 社宅管理規程 独身寮管理規程 ボランティア規程 従業員持株会規約
	能力開発	社員に能力開発は適宜実施されているか	労働協約 就業規則 インターンシップ規程 自己啓発援助規程 能力開発規程
	非正規従業員管理	非正規従業員管理は適切か	パートタイマー就業規則 パート・アルバイト賃金規程 契約社員賃金規程 派遣社員服務規程
	その他		苦情処理規程 次世代育成支援行動計画 被服および保護具貸与規程
財務・経理に関するリスク	資金調達・運用	資金の調達や運用は適切か	資金管理規程 有価証券管理規程 デリバティブ取引管理規程 株式取扱規程
	経理処理	経理処理は適切に行われているか	経理規程 経理規程細則 勘定科目取扱要領 予算管理規程 決算実施規程 原価計算規程 実地棚卸規程 棚卸資産管理規程 連結財務諸表作成規程 与信管理規程 債権管理規程 出納管理規程 資金管理規程 交際費管

## Ⅱ リスクマネジメント／コンプライアンス

### ❖ リスクマネジメント規程

#### 1 規程の目的・必要性

会社法第362条第4項第6号および同法施行規則第100条第1項第2号においては、「当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を取締役会が構築することが求められており、本規程はかかる会社法上の内部統制構築義務を果たすために法律上必要な規程となっています。

また、平成26年の会社法の改正により、会社法第362条第4項第6号が改正され、取締役会の内部統制構築義務の対象として、「当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務」の規定が加えられ、同法施行規則第100条第1項第5号ロにおいては、「当該株式会社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を取締役会が構築することが求められています。このため、本規程についても、子会社を含めたグループ全体を対象とすることが必要となります。

#### 2 記載事項

リスクマネジメント規程において記載すべき主要な事項は、下記のとおりとなっています。

- ① リスクマネジメント委員会およびリスク担当者の地位
- ② リスクマネジメント委員会およびリスク担当者の組織、委員の選任・任期、招集・決議方法等
- ③ リスクマネジメント委員会およびリスク担当者の職務と権限

#### 3 モデル規程の特徴

モデル規程では、「リスク」の定義を「企業目的の達成に影響を与える要因のこと」としており、これには企業目的の達成を阻害するもの（損失の危険）に加えて、企業目的の達成に貢献するものも含まれているため、会社法でいう「損失の危険」よりも広義に捉えています。

そのため、このモデル規程におけるリスクマネジメント活動は、単に会社にとってマイナスとなる要因を抽出し、改善策を検討・実行し、モニタリングを行うだけではなく、会社にとってプラスになる要因についても積極的に取り入れて企業の一層の成長を図る点に特徴があります。

そして、このようにリスクマネジメントを捉える場合には、会社の成長を阻害する要因・成長をより促す要因、ともに法令およびその背後にある社会からの要請と切り離すことはできないことから、リスクマネジメント活動はコンプライアンス活動と密接な関係を持つこととなります。そのため、リスクマネジメント活動を担当する部署についても、会社の規模によってはコンプライアンス委員会等、コンプライアンスの推進を担当する部署と同一とすることが望ましい場合もあると思われます。また、本規程はあくまで総則的な事項を定めた規程ですから、具体的なリスクマネジメント活動におけるアプローチや手法、たとえばリスクの識別方法、リスクの種類、およびリスクの重要性の評価基準等については、他の規程やマニュアル（リスクマネジメントマニュアル等）に定められることとなります。この場合、当該他の規程との整合性についても十分に注意する必要があります。

▽〔企業規程リスク一三〕

## 4 規程見直しの頻度・関係法令

### (1) 規程見直しの頻度

基本的には頻繁な改定を予定しない規程となります。

### (2) 関係法令

会社法

## 規程例 リスクマネジメント規程

## リスクマネジメント規程

**第1条（目的）**

この規程は、〇〇株式会社（以下「会社」という）および子会社を含むグループにおける企業目的の達成に影響を与える要因を抽出・管理するための事項について定め、もって会社および子会社を含めたグループの企業目的達成に資することを目的とする。

**解説****◆第1条**

規程の目的を定めた条項です。なお、平成26年会社法改正に基づき、会社単体だけではなく、子会社を含めたグループにおけるリスク管理を目的とするよう改訂しています。

**関係法令**

- 会社法362④六
- 会社法規100①二、五口

**第2条（定義）**

この規程においてリスクとは、企業目的の達成に影響を与える要因のことをいう。なお、他の用語については、法令または会社の諸規程に定める定義が該当するものとする。

**第3条（リスクマネジメント委員会の地位）**

- 1 リスクマネジメント委員会は、会社の取締役会に直属し、会社内および子会社内の他の組織から独立した組織である。
- 2 リスクマネジメント委員会の活動を補佐するため、各部署および子会社にリスク担当者を任命する。リスク担当者は、会社においては各部署の課長または室長、子会社においては、社長または社長の任命した者とする。

**解説**

◆第3条

リスクマネジメント委員会およびリスク担当者の地位を定めた条項です。リスクマネジメント委員会については、意思決定機関に直属していること、会社および子会社を含むグループ各社における他の組織から独立していることが重要となります。

なお、子会社等にすでにリスクマネジメント委員会等が設置されている場合は、これを考慮して記載を修正する必要があります。

また、コンプライアンス委員会におけるコンプライアンス推進室のような事務・実務担当組織を、リスクマネジメント委員会の下に設けることも考えられます（コンプライアンス委員会規程を参照。）。

**第4条（リスクマネジメント委員会の組織）**

- 1 リスクマネジメント委員会は、委員長、委員で構成される。
- 2 リスクマネジメント委員会の委員長は、会社の代表取締役社長とする。

**解説**

◆第4条

リスクマネジメント委員会の組織について定めた条項です。リスクマネジメント委員会の委員長は、会社の代表取締役社長やコンプライアンス担当取締役等、グループの経営の中核にいる役員が担当するのが通常です。

**第5条（委員の選任と任期）**

リスクマネジメント委員会の委員は、取締役・社員のうちから、会社の取締役会の協議に基づき代表取締役社長が指名して委嘱する。その任期は1年とする。ただし、再任を妨げない。

**解説**

◆第5条

リスクマネジメント委員会の委員の選任方法・任期について定めた条項です。可能な限り、会社内の各部署（人事、財務等）および子会社等から万遍なく委員を選任することが望ましいと思われます。また、リスク担当者は各部署とリスクマネジメント

委員会との橋渡し役となるため、各部署から選任する必要があります。

#### 第6条（リスクマネジメント委員会の職務）

- 1 リスクマネジメント委員会は、次に掲げる事項について検討、審議し、その結果を会社の取締役会に報告する。
  - (1) リスクマネジメントに関する基本方針、計画および体制の策定に関すること
  - (2) リスクマネジメントに関する関係規則、マニュアル等の策定および改訂に関すること
  - (3) 会社および子会社を含むグループ内に存在する企業目的の達成を阻害するリスクを定期的に抽出し、その発生可能性と影響度に基づき重要性を評価し、当該重要性に応じて適切な対応策を策定・実施すること
  - (4) その他、リスクマネジメントにかかる体制の構築およびその推進について必要な事項に関すること
- 2 リスクマネジメント委員会は、前項の報告を受けての会社の取締役会からの指示に基づき、リスク担当者その他の関連部署および子会社を指揮・監督して、リスクへの対応策の実施その他の事項について活動を実施する。
- 3 リスク担当者およびその他の関連部署および子会社は、リスクマネジメント委員会より、リスクへの対応策の実施その他の事項について協力要請があった場合には、それに協力する義務を負う。

▽〔企業規程リスク一三〕

#### 解説

##### ◆第6条

リスクマネジメント委員会の職務について定めた条項です。リスクマネジメント委員会において審議・検討された結果が、最終的に会社の取締役会に報告され、会社の取締役会の指示に基づき、リスクマネジメント委員会が各部署および各子会社に対し、改善活動に向けての施策を指揮、監督することを想定しています。

##### ◆第6条第3項

リスクマネジメント委員会の業務執行に関しての各組織の協力義務を規定しています。

#### 第7条（リスク担当者の職務）

- 1 リスク担当者は、リスクマネジメント委員会の指示を受けて、各部署および子会社におけるリスクの抽出、改善策の提案、およびリスクマネジメントにかかる体制の構築に関する業務を実施する。
- 2 リスク担当者は、抽出されたリスク、自部署または自社におけるリスクの改善状況等の業務の実施結果を取りまとめ、月に1度のリスクマネジメント委員会において報告しなければならない。

**解説**

◆第7条

リスク担当者の職務について定めた条項です。リスク担当者は、リスクマネジメント委員会の指示に基づいて、各部署および子会社等における具体的なリスク抽出・改善・モニタリング活動を担うこととなります。

**第8条（リスクマネジメント委員会の招集）**

リスクマネジメント委員会は、原則として毎月1回および必要に応じて委員長が各委員およびリスク担当者を招集する。

**解説**

◆第8条

リスクマネジメント委員会の招集について定めた条項です。

**第9条（リスクマネジメント委員会の決議）**

リスクマネジメント委員会の検討結果は、原則として委員全員の一致によるものとし、意見が一致しない場合は、委員長の決定するところによる。

**解説**

◆第9条

リスクマネジメント委員会の決議方式について定めた条項です。

**第10条（リスクマネジメント委員会の議事録）**

リスクマネジメント委員会の議事については、議事録を作成しなければならない。

**第11条（改廃）**

この規程の改廃は、会社の取締役会が行う。

**解説**

◆第11条

規程の改廃の担当部署を定めた条項です。

付 則

**（施行日）**

この規程は、〇〇年〇月〇日から施行する。