

第3章 リスクマネジメントが いまこそ求められる！

大山 明夫

中小企業診断協会 東京支部

1. なぜリスクマネジメントが必要なのか

(1) 生き残るためのリスクマネジメント

サブプライムローン問題に端を発した金融危機と景気の急速な悪化など、2008年はリスクに対して考えさせられる年でした。サブプライムローン問題で注目を浴びた「証券化」という金融技術には、本来、リスクを分散する機能がありますが、その仕組みがきわめて複雑であったため、かえってサブプライムローンに起因する信用リスクを見えにくくする結果となってしまいました。また、国内では新興不動産の倒産が相次ぎました。これらの企業は、開発物件を投資ファンドなどに転売する流動化事業で急成長しましたが、不動産市況や資金調達面でリスクの高い事業であったにもかかわらず、この事業分野に過度に依存していたことが破綻に至った原因です。

このように、何がリスクかわかっていないとリスクの波が突然押し寄せてきたとき、大きなダメージを受けることになります。とくに中小企業では、豊富な財務基盤と人的資源のある大企業と違い、予想もしないリスクは命取りになります。一方で、日本経済新聞に連載されている「200年企業―成長と持続の条件」のように、中小企業といえども環境の変化に適切に対応して生き残ってきた長寿企業も存在します。まさに不確実性の高まる時代、リスクマネジメントは、万が一の事態に

遭ってもリスクを最小化して会社を守るため、そして環境変化に対する適応力を身につけ企業を成長・存続させるために必要となるのです。

(2) リスクとは

「リスク」は広く一般に使われている言葉ですが、さまざまな意味で用いられているため、リスクマネジメントを進める前にリスクとは何かを定義しておく必要があります。

・狭義のリスク…「事故発生の可能性」、「危害の発生確率およびその危害の程度の組み合わせ」

・広義のリスク…「事象発生の不確実性」、「事象の発生確率と事象の結果の組み合わせ」

狭義のリスクは、安全分野など好ましくない結果や損失のみ発生する可能性のある場合に使われ、「純粹リスク」とも呼ばれます。一方、広義のリスクは、損失のみならず好ましい結果や利益をもたらすような場合も含まれます。金融商品や事業投資など起こりうる結果に利益と損失の両方があるものを、「純粹リスク」に対して「投機的リスク」と呼びます。

企業経営は不確実性という意味でのリスクを必ずともないます。リスクがまったくなく利益が計上されるようなビジネスは存在しません。企業がリスクマネジメントに取り組むに当たり、これからは労働安全や衛生分野に

おける「損失を未然に防ぐためのツール」という消極的な意味のみで捉えるべきではありません。リスクを広く捉え、リスクマネジメントを“企業価値を向上させるための積極的な経営上のプロセス”とすべきでしょう。

2. リスクマネジメントの概要

(1) リスクマネジメントサイクル

リスクマネジメントのプロセスは図表1に示したとおりです。リスクとは顕在化していない事象や事態を対象とするものですから、リスクマネジメントを進めるに当たりまず行うべきことは、リスクを洗い出し、見える形にすることです。次に、把握したリスクについては、そのすべてに対して経営資源を投下することは現実的ではありませんので、リスクの発生頻度と影響度を算定し、現時点の対策レベルを踏まえて対応する優先度を定める必要があります。こうして評価したリスクのうち、対策を講じるべきと決定したリスクに対して、具体的な対応策を計画し実行していくことになります。ここでどのようなリスク対策を選択するかは、リスクの特性や発生頻度・影響度の大小に応じて検討されます。

リスクマネジメントは、ここまでのリスクの分析・評価とその対応が中心となりますが、

単発の活動にとどめずPDCAサイクルをまわし継続的改善を目指す活動とすることが重要です。リスク対策を計画して実行した結果、当初の予定どおりにリスクが低減されたのか、あるいはリスク要因の変化によりリスク対策は引き続き有効なのか、モニタリングを行い必要とあれば是正・改善につなげていきます。

(2) リスクマネジメントと内部統制

リスクマネジメントと内部統制は共通する部分が多く、リスクマネジメントを行うに当たっては内部統制と一体となって推進することが効果的です。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」によれば、「内部統制は、リスクマネジメントを適切に行うために不可欠であり、したがって、内部統制はリスクマネジメントを支えるものといえることができる。一方で、内部統制が有効であるためには、それがリスクマネジメントによる総合的なリスクの評価等を踏まえて、構築・運用される必要がある」と述べられています。

リスクマネジメントは経営者が行うマネジメントそのものであり、企業経営をリスクの視点から見たものといえます。一方、「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、

図表1 リスクマネジメントサイクル

PLAN	リスクの発見および特定	自社を取り巻くリスクを洗い出して、管理の対象とするリスクを特定する
	リスクの算定	特定したリスクについて、事象の発生可能性と発生した場合の影響度にもとづきリスクの重要度を算定する
	リスクの評価	算定したリスクをあらかじめ定めたリスク基準と比較し、対策を講じるリスクとその優先度を決定する
	リスク対策の計画	対応すべきリスクについて、リスク対策を選択し、実施計画を作成する
DO	リスク対策の実行	具体的な実施計画にもとづきリスク対策を実行する
CHECK	モニタリング	計画から実行までの活動状況を点検するとともに、リスク対策の有効性を評価する
ACTION	是正・改善	点検・評価にもとづき是正・改善策を策定し、実施する

「情報と伝達」、「モニタリング」、「ITへの対応」という基本的要素からなる内部統制は、企業の目的を達成するための合理的保証を提供する仕組みでありプロセスです。リスクマネジメントの対象を経営戦略上の意思決定にかかわるリスクと業務活動（ビジネスプロセス）に関連するリスクに分けて考えると、とくに、購買・生産・販売・労務・財務などの業務活動に関連するリスクについては、「リスクの評価と対応」と「統制活動」を中心とする内部統制の仕組みを活用することによって、効果的かつ効率的に進めることができます。

たとえば、あるメーカーが新しい市場に商品投入する意思決定をしたとします。経営者の行う意思決定自体は内部統制で直接的にカバーされるものではありませんが、内部統制の枠組みにより、新市場に進出することによって達成すべき目標（たとえば利益）を阻害する要因（リスク）を評価し、リスクへの対応策を講じるとともに、その対応策が適切に実行されることを確保するために統制（コントロール）活動を業務プロセスに組み込みます。新市場への進出にともなうリスクに対する重要な対応策の1つが、顧客動向を定期的に把握するための市場調査であるとするならば、これを適切かつ確実に実行するための権限委譲や職務分掌規定、承認・検証・記録などの手続きが統制活動です。そして、このような個別のなリスクコントロールの有効性を継続的に保つために、モニタリングが行われます。

また、内部統制を確立することは企業内部の足腰を強くすることであり、これによって、経営者が本来の職能である経営戦略リスクに対する意思決定を適切かつ大胆に行うことを可能にします。

3. リスクの洗い出しから対応まで ～中小企業が取り組むべきポイント～

リスクマネジメントはあらゆるリスクから損失をゼロにすることではなく、最終ゴール

は自社の許容する範囲内にリスクをコントロールすることです。したがって、経営資源の限られる中小企業では、まずリスクをきちんと洗い出してその重要度を明らかにし、自社の体力と比べて何を優先して取り組んでいくべきかを明確にすることが重要です。また、通常、大企業のようにリスク専門部署をつくる余裕はありませんので、既存の組織により会社全体で取り組むことになります。そのためには、経営者のリーダーシップのもと従業員全員がリスクに対する感覚を身につけられるような環境づくりと教育を行い、企業文化に取り込んでいくことが必要です。

以下、リスクマネジメントの中心となるリスクの洗い出しから対応までについてポイントを述べます。

(1) リスクの洗い出し

リスクマネジメントの第一歩はリスクの洗い出しです。リスクは認識されなければ管理もできません。原則として企業の全部門、すべてのリスク分野を対象としてリスクを洗い出します。

リスクの洗い出しは慣れていないと結構難しい作業になります。まず、自社の過去の記録や経験から考えます。その際、実際に事件や事故につながらなかったけれどもヒヤリと感じた経験も加えます。次に、同業他社の事例や公的・私的機関、メディアの発表した事例など外部の情報源を参考にします。しかし、これだけでは十分ではありません。企業でアクシデントの発生後、「想定外のことが起こりまして…」という言葉を聞くのはよくあることです。ここからは感性になりますが、現実性のある範囲でイメージを膨らませて重要なリスクを想定しなければなりません。このリスクの洗い出し作業では、各部門の業務に精通した社員が集まってブレインストーミングを行ったり、全社的なアンケートを実施することにより知恵を出し合います。個人の知識やノウハウ・経験を活用し、これらの暗黙知を見える形にすることがポイントです。

図表2 リスク対応策の機能別種類

種類	内容	例
リスク低減	リスクの影響度または発生可能性を低減させるための行為、すなわち予防策を講じること	工場火災を防止するために、防火壁を設ける、火気厳禁とするなど
リスク回避	経営資源を発生可能性のあるリスクに関係させないことをいい、リスクのある状況から回避したり撤退したりする行為。事業機会を失うことも	爆発の恐れがあるので、火薬を使用することを止める
リスク移転	リスクを他へ転嫁したり、リスクを他社と分担する行為	工場火災に対して保険を掛ける
リスク保有	リスクを受容する、つまり何もしないこと	火災のリスクが小さいので何もしない

(2) リスクの評価

リスクの算定方法には定量的な方法と定性的な方法があります。定量的算定は、発生確率と影響度（損失額など）を数値として把握する方法であり、定性的算定では、発生可能性と影響度を大・中・小などとおおまかに表し重要度をランク付けします。中小企業ではあまり定量的な算定にこだわらずに定性的に把握することが、負担を少なくさせます。たとえば、発生可能性は“めったに起こらない・たまに起こる・よく起こる”，影響度は“売上や利益にほとんど影響がない・売上や利益に影響がある・赤字または企業存続にかかわる”というような具合です。重要度を算定したリスクについては、その結果をリスクマップやリスクマトリクスに見える形にしておきます。これらは自社リスクの全体像の把握と社内での認識の共有化に役立ちます。

次に、リスクの対策優先度を決定するリス

クの評価についてですが、算定した発生頻度と損害規模だけで優先度を決められるものではなく、たとえば法規制上の要請であるとかステークホルダーの関心事など、ほかに重要視する基準を定めておく必要があります。また、現在の対策レベルがどうなっているかも検討に入れなければなりません。なお、対策を講じることなく“当面監視のみ”としたリスクについては、監視方法を定めておき継続的にフォローアップを行います。

ここまで分析・評価したリスクは、当然、企業環境が変われば変化します。リスクマップなどもつくりつつにせいで定期的に見直す必要があります。これらリスクの算定や評価は難しいプロセスですので、中小企業診断士のサポートが必要な分野といえましょう。

(3) リスクへの対応

リスク対策の選択に当たっては、残留リス

図表3 リスクマトリクスの例

〈影響度〉	大	中	小
大	<ul style="list-style-type: none"> 地震 火災、爆発 自社技術の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> 製造物責任 技術情報流出 研究開発失敗 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産投資失敗
中	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム障害 原材料の不足 不公正取引 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客情報漏えい 貸し倒れ 原材料価格高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 為替変動 金利変動
小	<ul style="list-style-type: none"> 環境汚染 人材の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 人権問題、セクハラ 労災 従業員不正 	<ul style="list-style-type: none"> 作業ミス、事務ミス 交通事故 機械の故障

(注) リスク算定の区分に応じて2・3・5区分などに分けられる

クが許容できる範囲内に収まるようにしなければなりません。残留リスクとは、対応をまったく想定しない状態のリスクからリスクを減少させるための対策を講じた後に残ったリスクをいいます。図表2は機能別に分類したリスク対応策です。また、リスク対応策は、リスクが現実のものとなる前の段階における事前対応策とリスクが現実のものとなった段階における事後対応策に分けて考えますが、事後対応策であっても対策は事前に講じておかなければなりません。保険などのリスク移転のほか、火災を想定して行う訓練なども損失の拡大を防止するための事後対応策です。

リスク対応策は、リスク分析・評価を通じて明らかになった個々のリスクに対して、単独であるいは組み合わせて実施されます。図表3のリスクマトリクスを見てください。このなかで発生頻度と影響度の両方とも大きいリスクに対しては、「リスク回避」を検討すべきでしょう。一方、頻度も影響度も小さいリスクについては、費用対効果の観点からリスクを自己負担する、すなわち特段のリスク対応策は講じないことが考えられます。「回避」と「自己負担」以外のリスクをとると判断した場合—図表3の網掛け部分のリスク—については、まず事前にリスクの低減を図ります。具体的には事故予防や損失の軽減策です。そのうえで事後的な対応策を検討します。たとえば、頻度は小さいが影響度の大きいリスクの場合、他企業との提携やアウトソーシング・保険といった「リスク移転」を検討します。これに対して、頻度は大きいが影響度の小さいリスクの場合は、リスクを保有したまま準備金の設定など、企業内で自己対応することが考えられるでしょう。

4. おわりに

平成20年度版経済財政白書の副題は「リスクに立ち向かう日本経済」です。同白書では、日本企業はリスクへの対応力が低いと分析しており、また、リスクをとっている企業は業

績のブレはあるものの、そうでない企業に比べて平均の収益率は高いという分析結果を記載しています。“社会システムの複雑化、株主・取引先・消費者・従業員・地域社会など多様なステークホルダーの存在、そして、めまぐるしく変化する企業環境”という今日の状況下で、“座して待つ”企業ではその存続すら危ぶまれる時代です。

「リスクとらずして成長なし！」—経営者がリターンとこれに関連するリスクが最適なバランスとなるように戦略と目標を設定し、経営資源を最適に配分してこそ、企業価値が最大化されます。これからは、持続可能な企業としての企業価値向上のためにリスクマネジメントを実行していきたいものです。

(参考資料、文献)

- ・経済産業省リスク管理・内部統制に関する研究会「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」(平成15年6月)
- ・太陽 ASG 監査法人編著「プロフェッショナル・リスクマネジメント」中央経済社
- ・吉川吉衛著「企業リスクマネジメント—内部統制の手法として—」中央経済社
- ・鈴木敏正&RM コンソーシアム21著「リスクマネジメントシステム第2版」日刊工業新聞社

大山 明夫

(おおやま あきお)
早稲田大学卒業後、金融機関に勤務。
現在、内部統制関連業務に従事。
1994年中小企業診断士登録、公認会計士。

