

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

リスクへの対応が
企業の存続を左右する

リスクマネジメント 体制の構築法

- 1 企業を取り巻くリスクが経営に与える影響
- 2 リスク対策に必要となるリスク分析と評価
- 3 リスクマネジメント推進体制構築のポイント
- 4 項目別リスク対応策

税理士法人 常陽経営

2021
9
SEP

1 | 企業を取り巻くリスクが経営に与える影響

企業を取り巻くリスクは、多種多様、複雑多岐にわたります。事故や災害、訴訟の提起、諸制度の大幅な改定、為替・株価変動など、企業に損失を与える要因は数限りなく列挙されます。さらに、昨今では感染症に対する対応や社員の SNS による内部管理体制の暴露等々様々なリスクも生じてきています。このような中、本レポートでは、企業が実際に取り組むべきリスクマネジメントについて実際の進め方におけるポイントをご紹介します。

1 | リスクとは何か

(1) リスクの種類

企業活動におけるリスクは、一体どの位の数があるのでしょうか。下記の表は一般的に企業を取り巻くリスクの代表的なものを記載しました。

◆ リスクの種類例

項目の視点	リスク例
政治	法改正、国際社会の圧力、戦争、規制変更 など
経済	原材料資源の価格乱高下、貿易摩擦、株式市場の変動 など
社会	風評、意識の変化、地域との関係、ライフスタイルの変容 など
自然災害	気候変動、感染症の流行 など
事故・故障	設備老朽化、火災、盗難、サイバーテロ、交通事故 など
事務管理	顧客対応、内部管理体制不備、文書流出 など

これらのリスクに全て対応していくことが経営上は求められます。ではリスクマネジメントとは、世の中にある全てのリスクを洗い出し対応していくことなのでしょうか。限りある経営資源の中ですべてのリスクに対応することは現実的ではありません。企業活動におけるリスクマネジメントは、世の中にある全てのリスクに対応することではなく、企業活動に影響を及ぼすリスクに限定されます。

(2) リスクの定義

企業経営上でのリスクとは何か確認していきます。

企業経営の視点から行うリスクマネジメントは、ISO31000 として ISO 規格にも定められており、他の国際規格でも、ERM (Enterprise Risk Management (全社的リスクマネジメント

ト) -COSO-ERM 規格) 等があります。

これらの規格の中で、リスクについて次のように定義しています。

◆リスク定義

ISO31000

目的に対する不確かさの影響

COSO-ERM

事象が起これば戦略達成やビジネス目標に影響を与える可能性

この定義に共通する要素として、「目的」「ビジネス目標」等の目指している方向を表す言葉がリスク定義に入っています。

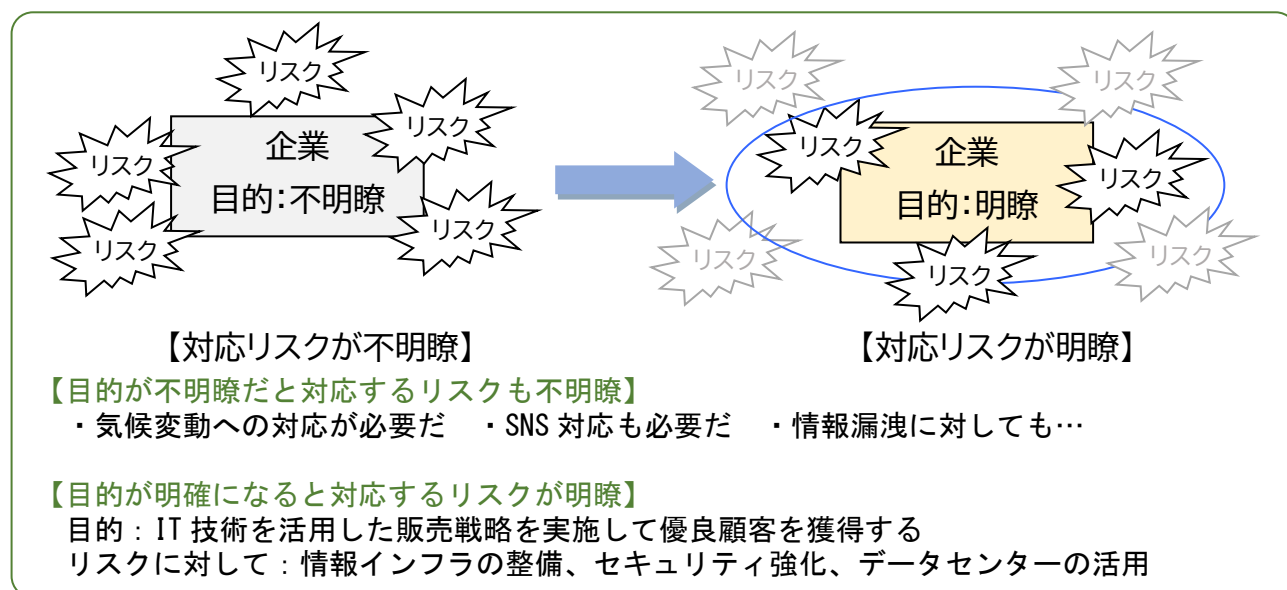
2 | リスクの見える化の必要性

リスクに対して意識を変えて対応していくことだけでなく、実際にどのようなリスクがあるかを見えるようにすることも重要です。これは後述するリスクの洗い出し手法で具体的に触れますが、ここでは定義に照らして捉えると、リスクが見えてくる点を確認します。

わが社に起こり得るリスクは、本来あるべき姿の実現を妨げる要因となるものといえます。つまり、自社が目指す目的（あるべき姿）がハッキリすると、対応するべきリスクが明らかになります。

リスクは、目的を明確にすると吸い寄せられる

◆目的に吸い寄せられるリスク



3 | BCP の策定状況と効果

(1) 徐々に増えている BCP 策定企業

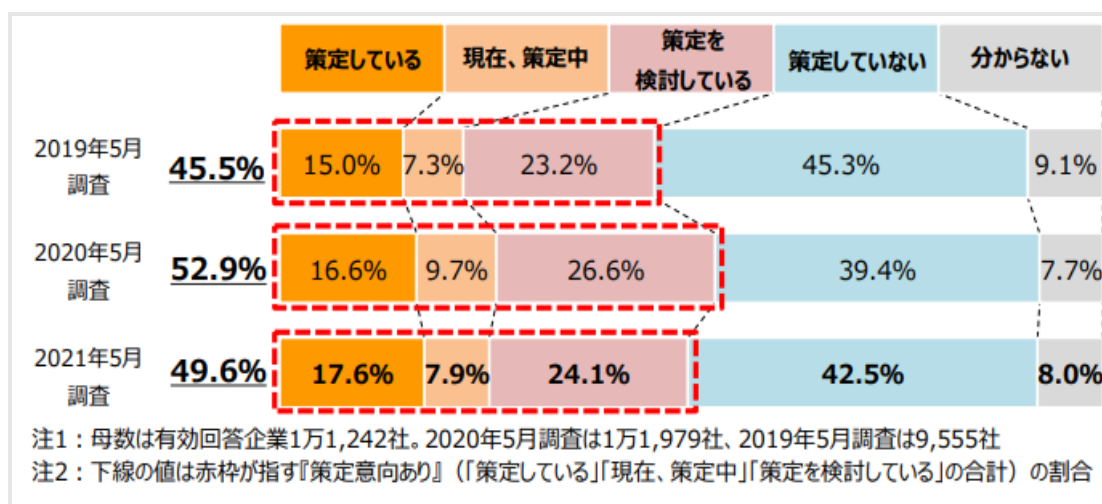
リスクマネジメントというと大企業の事であって中小企業には関係が無いという認識は薄まりつつあります。

しかし、実際の活動として定着しているかという点はまだ弱さがあります。

近年、全国各地で頻繁に発生している自然災害や新型コロナウイルスへの対応に向けたBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）策定企業が徐々に増えてきています。

帝国データバンクによる企業のBCP策定状況をまとめたレポートでは、「策定している/策定中」を合わせて約25%、1/4の企業のみが策定しているという状況です。

◆BCP 策定状況



出典：帝国データバンク 2021年BCPに対する企業の意識

(2) BCP 策定の効果

企業がBCPを策定することの最大のメリットは、緊急事態が発生した場合でも、計画に沿って速やかに対応することができ、経営面での被害を最小限にとどめることが可能だということです。また、次のようなメリットもありますので策定することをおすすめします。

◆BCP 策定による効果

- 業務プロセスを見直す機会になり、効率的な方法への改善を図ることができる。
- 災害時・非常時の対策を整えることで、取引先からの信頼を高めることができる。
- 情報紛失対策として、業務のデジタル化やペーパーレス化が進む。
- トラブル時の対応を検討する過程で情報経路が整備され報連相の活性化する。

2 | リスク対策に必要なリスク分析と評価

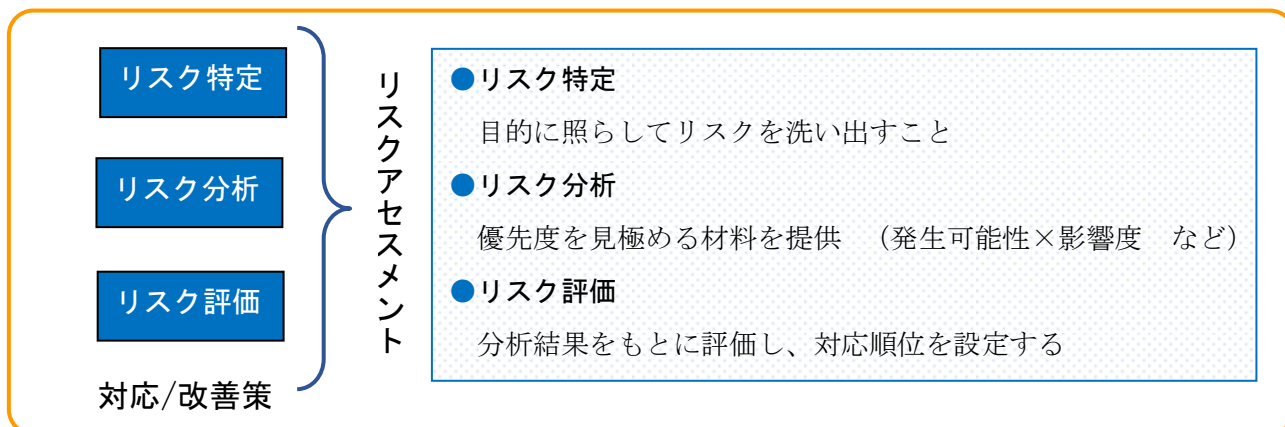
1 | リスクを特定する

(1) リスクアセスメントの概要

リスクへの対応は、変化する事業環境に応じる必要があります。その際の中心的な活動にリスクアセスメントがあります。

本章では、このリスクアセスメントの手順に従い、それぞれのポイントを確認していきます。

◆ リスクアセスメントの概要

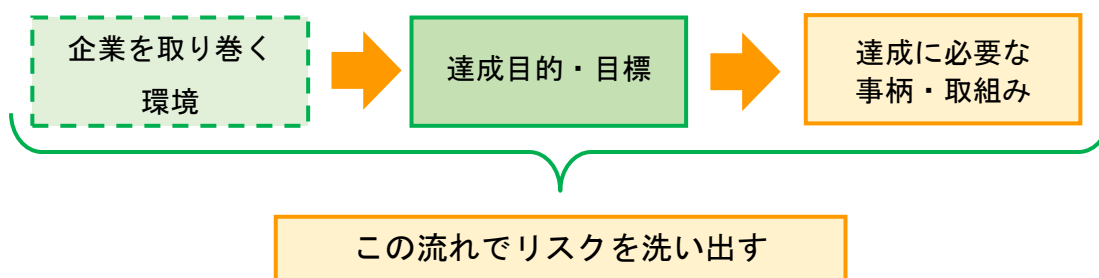


上記がリスクアセスメントの一般的な項目とステップになります。

(2) リスクを特定する

リスクアセスメントの手順に従うと、まずはリスクを特定する必要があります。ここで思い出していただきたいことは、「リスクは目的によって浮き立つ」ということです。

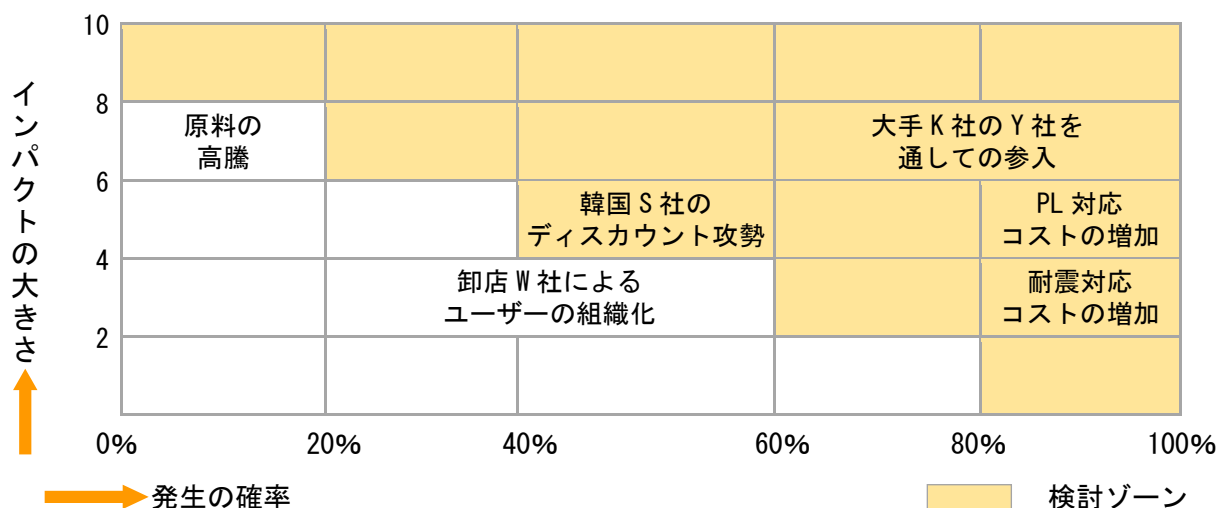
◆ リスクを特定する前に洗い出し



2 | リスク分析

洗い出されたリスクに対してどの位の影響度・大きさがあるかを見ていくのがリスク分析になります。大きさの指標をみる評価軸（モノサシ）などの設定も重要なポイントです。

◆リスク分析表



発生可能性や影響度の大きさを軸にマトリクス表を作成し、項目をプロットしていきます。この時に大事になるのが、項目ごとに大きさをどう捉えるかになります。

それぞれの人の感覚になるとブレてしまうので、リスク分析をする前に判断軸を定義します。

◆判断基準例

レベル	影響度	発生可能性
3	1億円相当の利益喪失 または 個人データ 50,000 件以上の流出	滅多に起こらない
2	5千万円相当の利益喪失 または 個人データ 10,000 件以上の流出	数年に1回程度
1	1千万円相当の利益喪失 または 個人データ 1,000 件以上の流出	年に1回発生する

3 | リスク評価

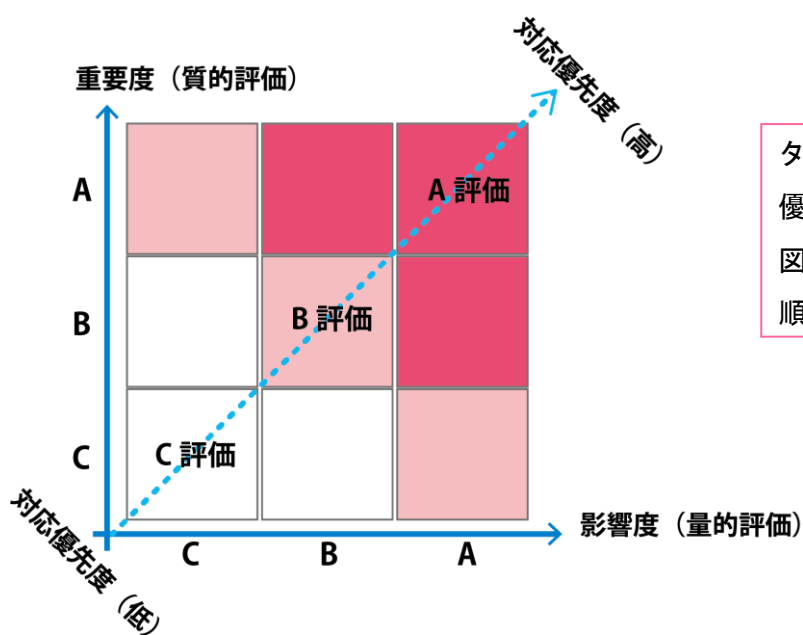
(1) リスク評価とは

リスク分析によって判断軸によりプロットされた各項目を評価していきます。

ここでの評価は、対応する優先順位と考えていきます。

順位付けするにあたっては、評点出し（数値による判断）を行います。

◆リスク評価の捉え方



タテ軸とヨコ軸の掛け合わせから優先度を判断していきます。
図表内の A 評価→B 評価→C 評価の順に対応するのがセオリーです。

(2)リスク基準を定める

リスクの大きさと対応優先度を数値化したマトリクスを作成します。
以下のようなリスク基準を作成します。

◆リスク基準例

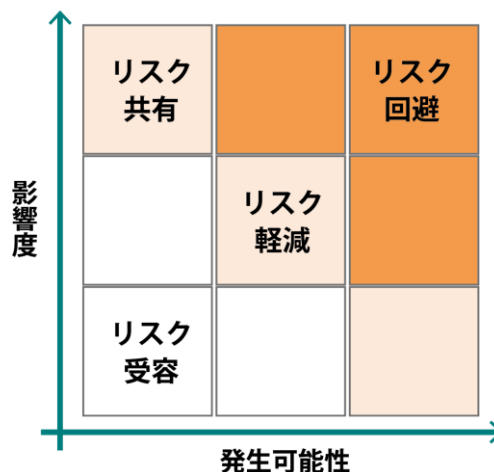
リスクの大きさ	対応要否	対応優先度
21～25 点	要対応	数ヶ月以内の解決を目指す
12～20 点		1 年以内の解決を目指す
1～11 点	対応不要	—

4 | リスク対応の優先度の判定

リスク評価によるマトリクス表では尺度により A 評価、B 評価などのランク付けを行います。自社の状況にもよりますが一般的なリスク対応の選択肢は、右記のようになります。

リスク項目がそれぞれ右記の図表のどの辺りにプロットされるかで、対応の目安を設定しておき対応策へとつなげます。

◆リスク対応の例



3 | リスクマネジメント推進体制構築のポイント

1 | 全社的リスクマネジメント体制構築の必要性

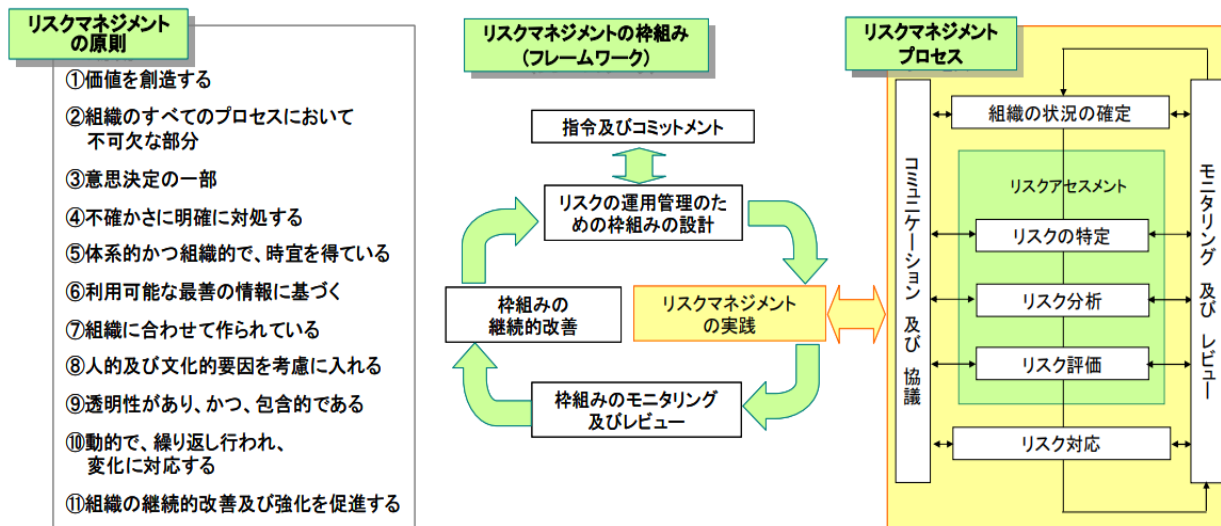
前章までにおいて、企業経営を取り巻くリスクには様々なものがあることを説明するとともに、そのリスク防止への取り組み手順についても説明してきました。

リスク防止への取り組みについては、部門/部署単位であれば対応範囲が限定されるために、対応しやすい面がありますが、全社的に及ぶリスクに対応していくためには、全社的な視点で体制を整えた上で、リスク対応策を講じていく必要があります。

この全社的なリスク体制のことを、ERM (Enterprise Risk Management) と呼んでいます。

◆ERM とは

企業が経営をしていく上で起こる可能性がある、あらゆるリスクに対して企業全体で管理するという体制のこと



JISQ31000 で示されているリスクマネジメントの全体像

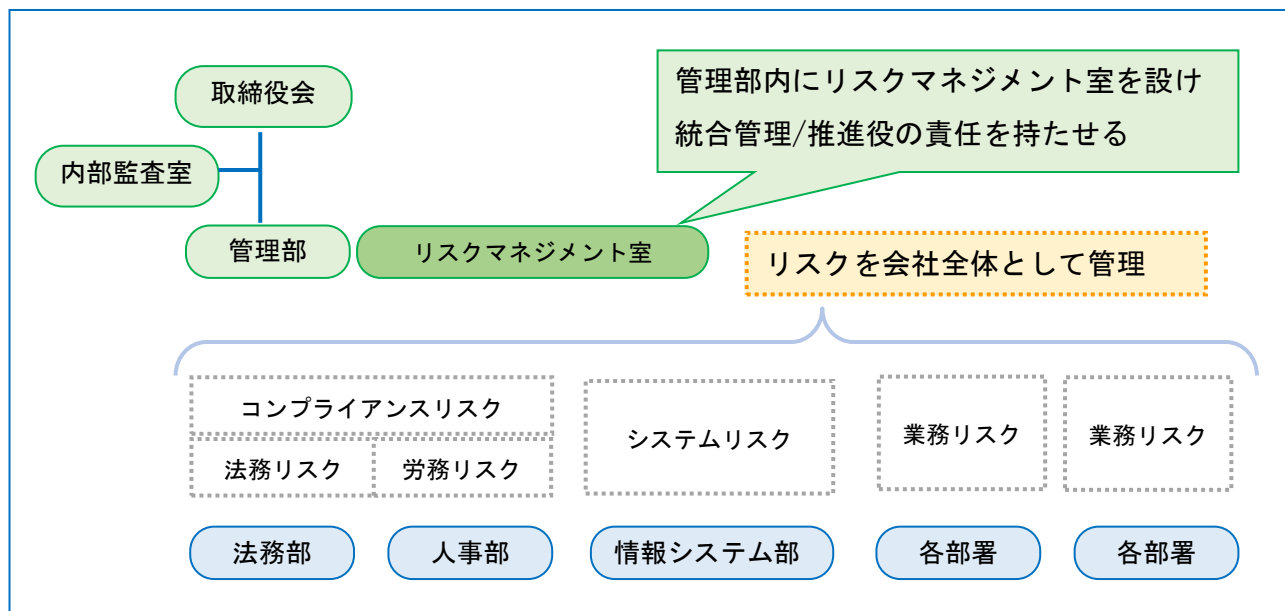
2 | 推進体制の構築におけるポイント

リスクへの対応は、継続的な実施がポイントです。日々の業務の中でリスクに向き合うことができているか、プロセスを管理していくこと、さらに、全社的にマネジメントの視点を持ちながら推進部署の設置をすることが重要です。

(1)組織体制の整備

全社的リスクマネジメントは、トップダウンによる方が効果的です。トップダウンにより、下記のような組織体制整備が望まれます。

◆全社的リスクマネジメント体制



先に触れた責任・運営の主体を明確にして、全社を俯瞰し統合する部署の設置が望ましいですが、企業規模により難しい場合は、委員会やプロジェクトチームなどの設置でこれに変えることも可能です。

(2)文書による明示

責任部署を決め、体制を整備したらリスクマネジメントは完結ではありません。継続して実施していくための整備事項が数多くあります。その一つが文書化です。

◆文書化の例

名称	記載概要
経営目的	目指す実現事項 ※リスクを明確にするための必須事項
基本方針	リスクに対する向き合い方を記載する
規程・規則	会社の法律的なもの、守るべきものを記載する
業務マニュアル	手順を追えばリスクが回避できる「手順書」やチェックリストなど

3 | 統制活動におけるポイント

リスクに対して組織体制を整備したり、リスクマネジメント会議やモニタリング活動、規程類の整備等は、統制活動というより枠組みの整備に過ぎません。

本来の統制活動とは、リスクに対処するために決定した方針や手続きを、実際に実施する経営者や従業員の行動のことをいい、日々の企業経営や業務活動の中に組み込まれて実施されていくことが望ましい姿です。

棚卸業務を例にとり、内部統制の目的に照らした場合に、部署・業務レベルの目標、当該目標の達成を阻害するリスクとの関係がどのようなになるかをまとめると、以下のとおりとなります。

内部統制の目的	部署・業務レベルの目標	リスク	統制活動
業務の有効性と効率性	合理的な販売・仕入計画を作成する	期末在庫数・実際販売数の把握が不正確、販売予測が不明	実地棚卸に基づく確定数値の把握、POS システム導入による販売予測
財務報告の信頼性	期末在庫を適正な金額で評価すること	帳簿数値と実際数量の差異が放置される、在庫の評価が正しく行われないこと	実地棚卸に基づく差異調整、評価にかかわる会計処理規程の整備、パソコンによる自動計算
法令等の遵守	期限切れ商品や品質劣化品などの不良品を販売しないこと	賞味期限後の商品など、不良品が販売されてしまうこと	システムによる賞味期限、品質のチェックを行なう
資産の保全	紛失や社内の盗難などを防止すること	紛失や盗難	実地棚卸による定期的な差異調査、倉庫の入退出時を記録しておく

統制活動は、特定のリスクにのみ関連する場合がありますが、棚卸業務のように、同時に複数のリスクに関連する場合が一般的です。

内部統制の具体的な中身である統制活動を導入するにあたり、以下の4つのポイントを考慮すると良いでしょう。

◆統制活動導入時のポイント

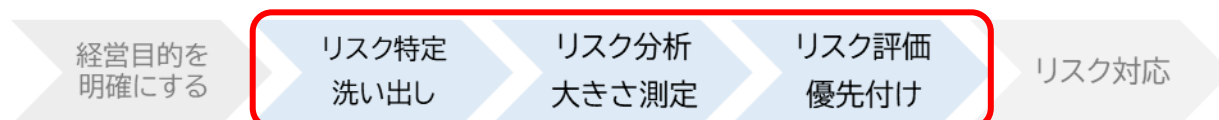
- | | |
|--------------|------------------------|
| ①職務の分掌を明確にする | ③継続的に記録し、その記録を一定期間保管する |
| ②内部けん制を機能させる | ④定期的な実地検査 |

各業務プロセスで発見されたリスクの態様に応じて、これらの4つのポイントを意識した統制活動をいかに導入するかということで、内部統制の目的を達成できる可能性が飛躍的に高まります。

4 | 項目別リスク対応策

これまでリスクマネジメント手法について解説してきましたが、本章では、特に重要なリスク特定～リスク評価におけるチェックポイントを解説します。

◆リスクマネジメントの実施事項



この3項目は、リスク対策において特に重要

1 | リスク特定時のチェックポイント

対象とする事象/事柄に対して次の3つの視点でチェックします。

◆リスク特定時のチェックポイント

- ✓事業目標達成に影響を与えうる事象を、見落とすことなく考慮しているか。
- ✓事象は潜在的影響がプラスかマイナスかにかかわらず、とりあげているか。
- ✓内部から影響を受けるもの、外部から影響を受けるもの双方をとりあげているか。

経営者は、事業目的に影響を与えうるすべての事象を考慮し、潜在的にマイナスの影響をもつ事象はリスク評価と対応を行い、プラスの影響をもつ事象はビジネス機会として捉える必要があります。

また経営幹部による全社的な事象識別のディスカッションがなされ、戦略導入や目標達成に影響を与える重要な事象が特定される必要があります。このときに、すべての外部要因と内部要因が認識され、かつ事業体レベルと事業活動レベルでの「事象識別」の整合性が図られているか確認することも重要です。

【リスクの識別事例：電力会社】

ERM（全社リスクマネジメント）部門を設置し、(a)企業の最も重大なリスクの識別(b)優先順位付け・分析・監視するリスクマップの設計(c)各事業単位のリスクマネジメントの支援を行う。

(a)のリスク識別の方法：

隔年での企業全体の戦略策定時にERM部門が各事業部門に対し年度事業計画策定とあわせて主要リスクの提出を要請する。ERM部門では各事業部門から提出された主要リスクをレビュー・集計し各主要リスクの影響と確率をグラフ化し、取締役会に報告する。

2 | リスク分析時のチェックポイント

リスク分析実施時には、以下の視点が重要です。

◆リスク分析時のチェックポイント

- ✓組織水平的（組織毎、組織間に存在する事象）な視点と組織垂直的（職階毎、職階間に存在する事象）で事象を捉えているか。
- ✓事象の中で、潜在的にマイナスの影響が無いか捉えているか。

全社的に事象を集約する際に、水平的・垂直的の両面から検討することにより、事象の相関関係の理解を深め、潜在的な事業機会やリスクをより正確に把握する必要があります。また、「事象識別」をより網羅的な視点で進めるかが重要です。

【リスク分析：プロセスマップによる事象の分類】（医薬品研究所）

血液サンプルを受取って試験するプロセスを図示する。

プロセスマップを使うことにより、この研究所では、サンプルのラベル付けや、手渡し業務や、作業者の交替制などを識別することで、入力、タスク、責任に影響を与える可能性のある要因の範囲を考えることができる。

この時点ではあくまでも分析の段階ですが、全社的に事象を集約した後、潜在的にマイナスの影響をもつものはリスクとして認識され、リスク対応策まで講じられる場合もあります。

【潜在的リスクを考慮し対応策まで講じた事例】（レストラン）

定期的に、顧客の2つの面について調査している。一つは顧客の消費行動/好みであり、もう一つは、レストランの中で受けるサービスの満足レベルである。

最近実施した調査では、遺伝子組替え食品から離れる一方で、有機栽培の食材を好む傾向があることがわかった。この情報から、経営トップは、新製品の提供と市場調査を含む、戦略と目標の修正を行うという判断をした。

同様に、調査の結果、ある特定のレストランで満足度のレベルが下がっているという結果から、経営トップはこの事業に関係する根底に潜む問題を調べることにした。

3 | リスク評価時のチェックポイント

リスク評価時のチェックポイントは、次の3つです。

◆リスク評価時のチェックポイント

- ✓事業体に影響のある全てのリスクを評価しているか
- ✓残余リスクを踏まえた評価になっているか
- ✓発生可能性および影響度を評価する際に、適切な尺度を設定しているか

リスクは事業体ごとに固有のものです。したがって、事業体に重要な影響を与える可能性のある全ての潜在的な事象にかかるリスクを評価する必要があります。

発生を想定している事象や、発生を想定していない事象のどちらにも不確実性は存在しており、戦略の実行や目的の達成に影響を及ぼす可能性を有するため、想定している事象の影響度および想定していない事象（残余リスク）の影響度の両方を検討します。

評価の際は、マトリクス表を作成すると判断が付き易くなります。縦軸と横軸を設定する際には、検討メンバーの意見を聞いて作成します。

【発生可能性および影響度の社内統一基準 設定事例】

<事例1>

発生可能性について次の5段階評価とした。5レベルは20年に1回、4レベルは年に1回、3レベルは月に1回、2レベルは週1回、1レベルは日々発生するものと設定した。

<事例2>

過去3年の経常利益との比較から、10億円以上を第1ランク、1億円以上を第2ランク、1千万円以上を第3ランク、10万円以上を第4ランク、10万円未満を第5ランクとした。

<事例3>

工場が全国に分散しているので、操業停止をレベル1、製品出荷遅延をレベル2、その他の操業上トラブルをレベル3として影響度を評価している。

これまで述べてきたように、中小企業にもリスクマネジメント体制の整備が求められてきています。それは、企業環境が激化する中で企業の適応力が問われているからです。

本レポートが、自社のリスク対策における参考となれば幸いです。

■参考資料

金融庁：監査マニュアル

ISO31000 規格

COSO-ERM 規格

厚生労働省：労働衛生管理チェックリスト

日本内部監査協会：ERM 研究会 発表資料

帝国データバンク：2021 年 BCP 策定企業意識調査

全社的マネジメント：中央経済社

リスクマネジメント集中講座：オーム社