

2015年9月28日 全12頁

《実践》サステナブル経営

「攻め」のリスクマネジメントに向けて

リスクマネジメントの発展と BCM（事業継続マネジメント）

コンサルティング・ソリューション第一部
主任コンサルタント
横溝聡史

[要約]

- 昨今のコーポレートガバナンス強化の中で、リスクマネジメントは会社法で要請され、その仕組みが発展してきている。一般的にリスクマネジメントは、企業価値の毀損を防ぐ「守り」の要素が強いが、その発展過程の中で最終的には企業価値の向上に繋がる「攻め」のリスクマネジメントに辿りつくと言える。
- リスクマネジメントの対象範囲も、「コントロールするリスク」から、リスクを敢えてとってより大きなリターンを得る「戦略リスク」を対象範囲に加えて、企業価値の毀損を防ぐだけではなく、企業価値の向上を図る企業もある。
- リスクマネジメントは、各部門の中で完結する「個別型」から、全社で統合して行う「統合型」、更にリスクマネジメントの対象範囲に「戦略リスク」を加えた「全リスク型」、最終的には「コントロールするリスク」に対しても企業価値向上を図る改革的なリスク対策を行う「最終型」の「攻め」のリスクマネジメントへと発展すると考えられる。
- 「攻め」のリスクマネジメントの一つの施策として考えられるのが、事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）である。近時の日本で起きた地震等の自然災害に対し、事業継続計画を予め策定し、維持・継続により有効性を高め、リスクに強い企業となることが主眼である。さらに、BCMは、有事にあっても事業を継続させるだけでなく、その取り組みを通じて、より効率的・効果的な業務プロセス等を実現することで企業価値の向上にも繋がり得る。
- 但し、全社・全サプライチェーンを視野に入れた不断の取り組みが要求される BCM を企業価値向上に結び付けるためには、経営者のコミットメントが不可欠である。

1. コーポレートガバナンス強化の流れとリスクマネジメント

2014年6月に、社外取締役を選任しない場合の説明義務などを盛り込んだ会社法改正法が成立した。更に、金融庁・東京証券取引所を共同事務局とする有識者会議が、同年12月に、コーポレートガバナンス・コード原案を公表し、企業価値の毀損を防ぐ守りの面から一歩踏み出し、企業価値を向上させる仕組みを提言した。

コーポレートガバナンス・コード原案では、様々なステークホルダーに対する説明責任を果たすことを含め企業の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした企業の迅速・果敢な意思決定を通じて、「攻めのガバナンス」の実現を目指す。この「攻めのガバナンス」を通じて、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることとしている。

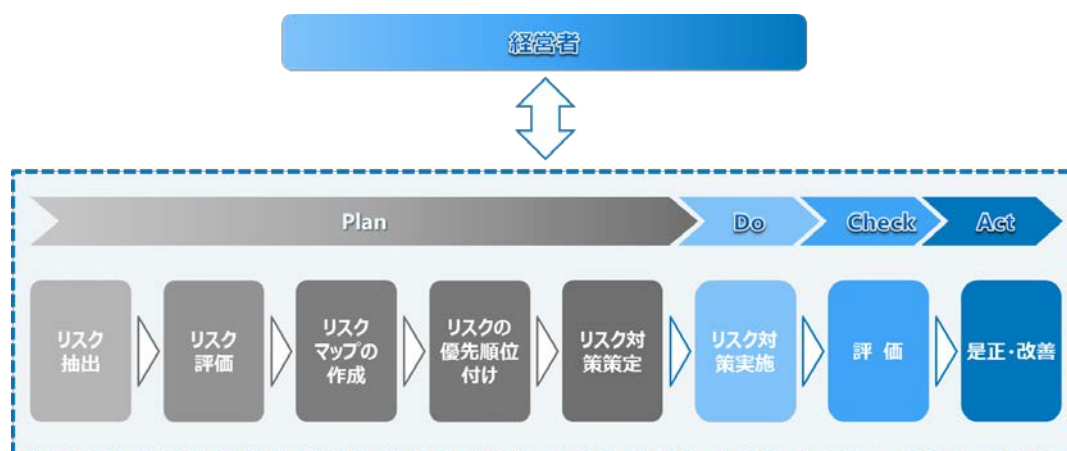
しかしながら、このようなコーポレートガバナンスの制度面の強化に対し、依然として企業の不祥事は起きている。「攻めのガバナンス」を支える意味においても、不祥事等を防ぐ体制・活動であるリスクマネジメントはこれまで以上に持続的な成長の後ろ盾となる維持・強化が求められている。

2. リスクマネジメントとは

リスクマネジメントとは、企業を取り巻くリスクを正しく把握し、それらに対して適切な対応を取り、万一の場合にも被害を最小限に抑えられるような体制・活動であり、経営者がその体制・活動の主体となる。

ここでリスクマネジメントの全体の流れをみておきたい。リスクマネジメントは、マネジメントプロセスである Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Act（是正・改善）の流れで実施され、リスクを抑制することが目的とされる。（図表1）

（図表1）リスクマネジメントのプロセス



（大和総研作成）

リスクマネジメントのプロセスは、組織として以下の業務を行うことにより実施されることとなる。

【Plan：計画】

- 1) リスクを抽出する
- 2) 抽出したリスクに対し、発生頻度と損害程度を基準に評価する
- 3) リスク各々の評価結果をリスクマップであらわす（図表2）
- 4) リスクマップに基づきリスクの優先順位付けを行い、プライマリー（第一優先）・セカンダリー（第二優先）リスクの選定を行う（図表2）
- 5) リスクに対する対策を検討し、策定する

【Do：実施】

- 6) リスク対策を実施する。リスク対策は、「リスクの軽減」、「リスクの移転」、「リスクの回避」、「リスクの保有」の4つに分かれる。このうち「リスクの軽減」が主なリスクマネジメントの取り組みにあたり、一般的にリスクマネジメントと呼ばれる活動である。（図表3）

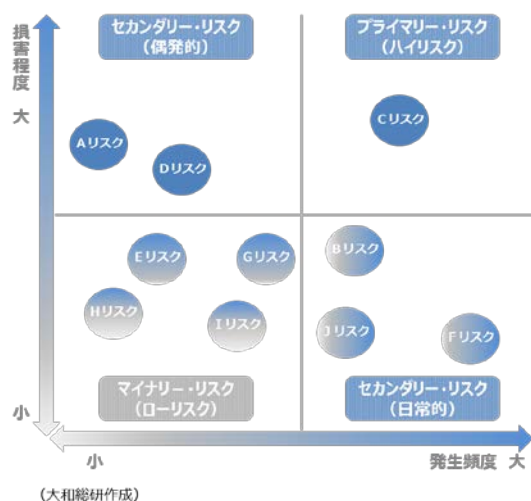
【Check：評価】

- 7) 対策実施後の効果を評価する

【Act：是正・改善】

- 8) 対策の効果を検討し、その対策を是正・改善する

（図表2） リスクマップ



(図表 3) リスク対策

リスクの回避	リスクの軽減
<ul style="list-style-type: none">当該商品・サービスの販売中止市場からの撤退、清算、売却	<ul style="list-style-type: none">事前防止策を立てる事後防止策を立てる
リスクの移転	リスクの保有
<ul style="list-style-type: none">保険加入外部委託（アウトソーシング）	<ul style="list-style-type: none">全面的にリスクを受容する

(大和総研作成)

以上の Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Act（是正・改善）の PDCA サイクルを継続的に行うことにより、リスクの軽減を図っていくことが、リスクマネジメントの全体的な流れである。

3. リスクマネジメントの対象範囲

事業会社を取り巻くリスクは、その業種、事業環境、地域等により企業に与える影響度合いは異なるものの、大きく以下のような分類に包括されると考えられる。(図表 4)

(図表 4) リスク分類とリスクマネジメントの対象領域

リスク	リスク例	
自然災害リスク	地震・津波、火山噴火、台風、豪雨等	コントロールするリスク
オペレーショナルリスク	製品の不具合、事務ミス、個人・機密情報漏洩、金利・為替変動対策等	
コンプライアンスリスク	法令違反、役員・従業員の不正行為等	
環境リスク	土壌汚染、不法投棄等	
人事・労務リスク	過重労働、セクハラ・パワハラ、安全衛生管理不良等	
戦略リスク	新規事業、企業買収、海外進出、設備投資	リスクテイクするリスク

(大和総研作成)

一般的に、リスクマネジメントの対象領域は、図表4でのコントロールするリスクが対象となり、リスクの発生や顕在化時の損害程度を軽減し、企業価値の毀損を防ぐことが主目的である。

コントロールするリスクは、前章図表1で説明したリスクマネジメントプロセスに則り取り扱われる。まず、組織の各現場の担当者を中心にリスクを抽出し、リスクに対する発生頻度や損害程度の評価を行い、次に評価に基づいて優先的に対策を行うべきリスクを選定し、その軽減策としての対策を策定・実施し、実施効果の評価を行い、是正・改善し、リスクを持続的に軽減していくのである。

一方、リスクの中には、リスクを軽減し企業価値の毀損を防ぐことを主眼とするよりは、むしろ経営者や取締役会がリスクを敢えてとって、より大きなリターンを得るリスクがある。

将来に向けての新規事業への着手や国内市場の縮小による海外市場への進出や、同業他社の買収による規模拡大とシナジーの創出、工場増設等の設備投資は、リスクテイクするリスクであり「戦略リスク」と位置付けられる。

経営者は、この「戦略リスク」を取って戦略を実施し、売上拡大によりマーケットシェアを獲得し、競合企業と比較しより多くの利益を生み出し、ひいては企業価値を向上させる。

その点でこの「戦略リスク」は、コントロールするリスクのような企業価値の毀損を防ぐ「守り」の属性ではなく、企業価値の向上を図る「攻め」の属性を持っている。もちろん、「攻め」の代償として期待するような効果が得られず失敗し、リスクテイクした投資分の資金が回収できない可能性もある。

従って、「戦略リスク」は、実施主体である経営者や取締役会の意思決定に大きく依存するところであり、コントロールするリスクのように組織の各部署の担当者が管理するという性質のものではなく、一般的にリスクマネジメントの対象範囲から外している企業が多い。

4. リスクマネジメントの発展モデル

「リスクマネジメント」は特に目新しい概念ではなく、昔から企業の業務活動の中で組み込まれているが、昨今のコーポレートガバナンス強化の流れの中で発展してきている。それをまとめたのが図表5である。

(図表 5) リスクマネジメントの発展モデル

		①個別型		②統合型	③全リスク型	④最終型
		事後対応型	事前対応型			
1	体制	個別・部署別	同左	全社リスクを統括する組織を設置	同左	同左
2	組織化	部分最適		全体最適		
3	対象範囲	個別・部署別リスクの範囲	同左	コントロールする全社リスク	テイクするリスク(戦略リスク)を含む全社リスク	同左
4	対応方法	不祥事、事故、課題発生に対する事後対応	不祥事、事故、課題発生前の事前対応(予防)	同左	コーポレートガバナンス・コードの「攻めのガバナンス」対応を実施	「攻めのガバナンス」に加え、本来コントロールするリスクに対し「攻めのリスクマネジメント」の対応を実施
5	リスクマネジメントの目的	守り			攻め	
6	企業価値	維持			向上	

(大和総研作成)

① 個別型 (事後対応、事前対応)

多くの企業が依然としてそうであるが、リスクマネジメントの最初のステージとなるのは、「個別型」である。

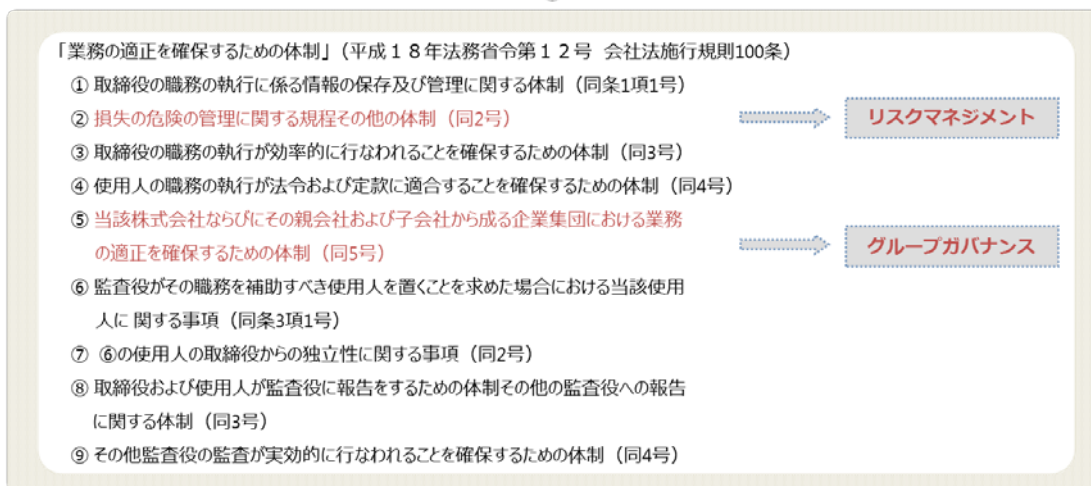
従来型のリスクマネジメントであり、主に管理部門や営業部門の一部で日々の業務活動の中で実施されてきた。多くの場合リスクの発見から対応まで部門の中で完結し、経営トップや他部門に逐一情報が伝わることはない。その活動は最初は事後対応であったと考えられる。経営者の中にもリスクが顕在化した時に対応すれば良いというスタンスであった。しかし、その発生頻度や損害程度の大きさにもよるが、リスクが発生する可能性があるならば、経営者として放置することは任務懈怠であり、特に損害程度の大きいものであれば、企業に与える影響は大きく、事前対応・予防が次第に主となってきた。

② 統合型 (グループリスクマネジメント)

2006年施行の会社法362条(図表6)において、明確にリスクマネジメントが「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」として明文化され、企業グループとして体制を構築すること(グループガバナンス)が求められ、企業グループとしてリスクマネジメントを行うことが要請されたと言える。

(図表 6) 会社法におけるリスクマネジメント

「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務*の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」の取締役会決議
(会社法362条4項6号、5項) *平成27年5月1日より改正



(大和総研作成)

従って、各子会社・部門毎にリスクマネジメントが行われ完結するのではなく、企業グループ全体として各々を統合し、本社が統轄して行うことが必要になり、グループリスクマネジメントの体制構築と運用が望まれることとなった。

グループリスクマネジメントは、グループ会社に存在するリスクの把握とその情報の本社への一元化により、グループとしてリスクを優先順位づけし、リスク対策に関する経営資源の配分を組織的に行うことが可能となり、より適切なグループ経営に繋がる。

更に、昨今多発している企業不祥事に共通しているのは、本社ではなく子会社で不祥事が起きており、企業グループでリスクマネジメントを行うことが一層重要性を増してきていると言える。

③ 全リスク型

全リスク型は、「戦略リスク」をリスクマネジメントの対象範囲に含めて、リスクマネジメントが、企業価値の毀損を防ぐという従来からの狭義の目的に加えて、企業価値の向上も図るという「統合型 (グループリスクマネジメント)」が更に発展したリスクマネジメントである。

「戦略リスク」は、実施主体である経営者や取締役会の意思決定に大きく依存するところであり、経営活動そのものであるとも言える。

そして、「戦略リスク」に対する対策こそ、先般公表されたコーポレートガバナンス・コードで提言されている「攻めのガバナンス」とほぼ一致しているのではなかろうか。

新規事業への着手、海外市場への進出や、企業買収等の戦略リスクに関し、取締役会が意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、複数の社外取締役の専門性・客観性に富む助言を得ながら迅速・果敢な意思決定を行う。

「戦略リスク」は、最終的には取締役会で意思決定を行うプロセスによりその対応策が決定されることとなるので、リスクマネジメントの主体は取締役会となる。

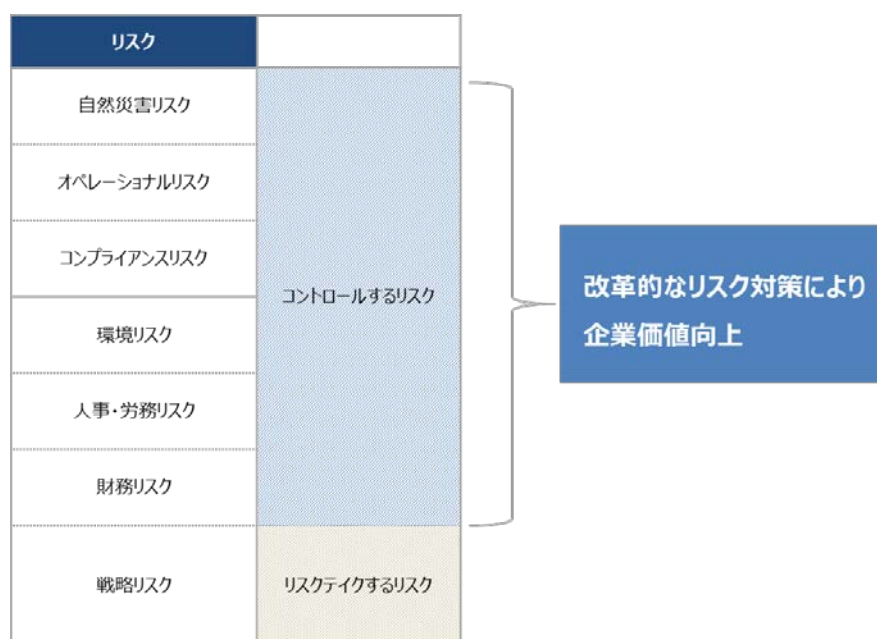
④ 最終型（「攻め」のリスクマネジメント）

リスクマネジメントは、日々の業務活動の中では、事故を防ぐ、事務ミスを防ぐ、メールの誤送信を防ぐ等、企業の事業に対し何らかのマイナスの影響を与えるものを未然に防ぐ等、発生後の影響度を軽減する活動ということで毀損は防いでも価値を生み出す活動とはみなされなかった。従って、経営者もリスクマネジメントに対して、その必要性は認めるものの、自ずから指揮を執って積極的に行うというよりは、担当部員に一任するというスタンスをとる場合が比較的多いと言える。

「攻め」のリスクマネジメントは、企業価値の毀損を防ぐのが一般的と言えるコントロールするリスクに対し、更に一歩進んだ改革的なリスク対策を行うことにより企業価値の向上を図る活動である。

最終型は、全リスク型による「攻めのガバナンス」対応に加え、こうした「攻め」のリスクマネジメントを行うものである。その中の一つとして考えられるのが BCM（事業継続マネジメント）である。次章でその具体的な内容を説明する。

（図表 7）最終型（「攻め」のリスクマネジメント）



（大和総研作成）

5. 「攻め」のリスクマネジメント

～企業価値向上に繋がる BCM（事業継続マネジメント）への取り組み～

（1）BCM（事業継続マネジメント）とは

近年、日本企業は地震等の自然災害のリスクにより重要な事業や業務・サービスの中断を余儀なくされている事態が度々起きている。

実際、2004年新潟県中越地震では半導体工場が復旧に時間を要し取引先を失ったこと、2007年新潟県中越沖地震ではエンジン部品工場の被害が自動車メーカーの生産に影響を与えたこと、更に2011年東日本大震災では、多くの工場が被災し、部品や原材料の供給が停止し、生産への支障が全国、海外にまで影響したことなどの事例は記憶に新しい。

企業は、製造業を中心として、サプライチェーンの中に組み込まれており、サプライチェーンを構成する一企業が自然災害や事故により操業が中断すると、サプライチェーン全体が停止してしまうという事態が起きている。

このように、事業、業務・サービス活動が中断される度に、製品・サービスの供給が停止すると、その影響度によっては、顧客の喪失、今後の事業活動の中止・撤退と企業にとって事業継続が行えない最悪の事態となる。

そのような中で、事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）、事業継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management）が注目されている。

BCPとは、潜在化しているリスクによる損失と重要業務に対する影響を事前に分析し、その結果に応じた対策の検討と導入を行うことで、リスクが顕在化した際に事業継続を確実にするための各種の手順を文書化した計画である。その点でBCPは、従来のリスクマネジメントのプロセスと本質的に変わりはないが、よりプロセスを発展・高度化させたと言える。

BCP策定では、まず自社の業務継続の障害となるリスクを洗い出し、それぞれについて具体的に重要業務に与える影響について分析する。そして、重要業務を緊急事態発生時においても、最低限のサービスレベルを確保する。あるいは目標復旧時間（RTO: Recovery Time Objective）内に重要業務を目標サービスレベルまで復旧させ、緊急事態発生に伴うリスクを最低限にするために、平時から戦略的に準備しておく計画であり、優先的に維持・復旧すべき重要業務を定め、各人員や組織が取るべき行動をマニュアル化する。

BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平時からのマネジメント活動は、事業継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management）と呼ばれ、経営レベルの戦略的活動として位置付けられるものである。

(図表 8) BCP 策定における活動例

BCP策定における活動例
● リスクの洗い出し
● 重要業務の選定
● 最低限のサービスレベルの設定
● 目標復旧時間 (RTO) の設定
● 人員・組織が取るべき行動のマニュアル化

(大和総研作成)

以上のように BCM は、地震等の有事の事態へのリスク対策に相当し、被害を最小限度にし、企業価値の毀損を防ぐ対策と考えられがちであるが、それだけではなく、BCM を検討し実施することにより企業価値の向上が望める改革的なリスク対策と言える。

(2) BCM により企業価値向上が望める理由

ここでは BCM の検討と実施により、企業価値向上が望める理由を三点ほどみてみたい。

① 重要業務の選定プロセスによる営業活動や経営リソース配分の見直し

顧客、従業員、地域社会、株主等のステークホルダーとの関係で、事業や業務を中断させることができない、中断するとしても目標復旧時間内に復旧しないと事業を継続できないおそれのある重要業務を BCP 策定プロセスの中で選定する必要がある。

ここで、重要業務を選定するプロセスは、事業活動の中で、各々の業務をステークホルダーとの関係でその役割や機能を改めて検討することになる。

その選定プロセスの中で、今まで気づけなかったその業務の重要性が判明する場合も考えられる。サプライチェーンの中で、自社の製品やサービスが代替のきかないものであれば、影響度は大きく、顧客との交渉条件を有利に運ぶことが可能となる。代替のきくものでも有事の際にその供給を中断させない仕組みを作ることにより新たな顧客を開拓することも可能となる。一方で、ステークホルダーとの関係で見直してみるとそれほど重要とは思えない業務を判別できる可能性もある。その業務に対する経営リソースの配分を見直すきっかけともなる。このように、重要業務選定の検討プロセスは、営業活動の改革や経営リソースの適切な配分を通じて企業価値の向上に繋がる契機となり得る。

② 重要業務の継続を検討することによる業務プロセス改革

選定された重要業務を復旧し活動を行うために、その業務プロセスを根本的に見直す必要がある。地震等の災害に被災した場合、その復旧活動やその後の業務活動で従事する従業員の経営リソースは、平時と比較し量・質ともに格段に落ちる可能性が高い。

有事に復旧活動に駆けつけることができる従業員は限られ、かつ駆けつけることができる従業員がいたとしても、当該業務の専門知識や技量に通じていない可能性があるからである。

例えば、5人で行っていた重要業務があり、おそらくその復旧に駆けつけることができる従業員は近隣に住んでいるものに限られ、かつ当該業務に通じていない従業員の可能性が高い場合、従来の業務の延長線上で考える業務改善活動では解決できず、最低限の人的リソースで行えるよう復旧の手立てを考える必要がある。

このような環境では、これまでの知識や経験をベースとしない業務プロセスの抜本的な改革が必要となる。

某製造業では、重要業務をこのような環境で行えるように抜本的に改革した結果、通常従事している人的リソースを格段に減らすことが可能になった。その成果を役員に報告すると、それであれば平時からその体制と業務プロセスで実施することになり、平時の業務プロセスの改革にも繋がったという話も聞く。このように重要業務の継続の検討は、より効率的・効果的な業務プロセスの実現を通じて、企業価値向上に繋がる可能性が高い。

③ 他社との連携や委託生産によるサプライチェーン強化

日本の製造業は生産性向上等を目指して分業化及び外注化を進めてきたことから、原材料の供給、部品の生産、組立、輸送、販売などに携わる企業のどれかが被災すると、サプライチェーン全体が止まり、国内はもちろん世界的にも影響を及ぼしかねない状況となっている。

実際、2011年3月の東日本大震災、2011年7月のタイの水害等では甚大な被害をもたらし、多くの企業が操業停止に追い込まれる例があった。この場合、事業継続を何とか行うことはできたとしても、復旧に時間がかかり顧客を失うと、その後に顧客を取り戻すことはかなり困難と言わざるを得ない。

企業は、様々な危機に直面しても、取引先をはじめ、社内外のステークホルダーから、重要業務の継続または早期の復旧が望まれ、ステークホルダーのニーズと期待を十分に認識し、BCMを検討する必要がある。

その際、事業継続とサプライチェーン強化のために、同業他社との災害時協力協定や平時からの一部委託生産等の施策を行うことが必要になる可能性がある。その判断は経営者に委ねられ、経営戦略の意思決定に相当すると言える。

緊急時にも製品・サービスなどの供給が期待できることから、危機対応が強い企業との評価を受けることができれば、平時の取引拡大につながる可能性がある。取引先から評価

され、新たな顧客の獲得や取引拡大に繋がり、投資家からの信頼性が向上するなど、平常時の企業競争力の強化といったメリットもあり、この点からも企業価値向上に資するものと考えられる。

6. 「攻め」のリスクマネジメントを行うために

～経営トップのコミットメントの必要性～

ここまで BCM を検討し実施することが企業価値の向上につながり得ることを説明してきた。しかし、これらの取り組みが自動的に企業価値向上につながるわけではない。個々の担当業務レベルで自己完結が可能な個別型のリスクマネジメントと異なり、BCM では全社・全サプライチェーンを対象にした不断の取り組みが要求されるマネジメントレベルの活動なのである。

こうした BCM を持続的に実施し、企業価値向上に向けていくためには、経営トップの BCM 活動に対する理解と実施のコミットメントが欠かせない。

経営トップが BCM の重要性やその趣旨を充分理解していることが不可欠である。企業にとってコストのかかる組織的・継続的な BCM の活動に対して、ヒト・モノ・カネの経営リソースの配分を行い、より有効的な BCM の整備を行うには、経営トップの理解に基づく活動は従業員にも注目され、日々の業務活動の中でも BCM 活動への意識が高まることになる。このような経営トップのリーダーシップに基づく一連の組織的・継続的な活動を通じてのみ、BCM の有効性が高まり、企業価値の向上に繋がるものとする。

－以上－

参考文献

- 内閣府(防災担当)、事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応— (平成 25 年 8 月改定)
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/guideline03.pdf>
- 内閣府(防災担当)、事業継続ガイドライン第三版・解説書 (平成 26 年 7 月)
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/guideline03_ex.pdf
- 大和総研、大村岳雄著、事業継続計画における課題と対応策—企業の事業継続の現状と 3 つの課題、そしてその対応策
http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/sustainable_rpt/20141014_009028.pdf