TRC EYE Vol.38

東京海上リスクコンサルティング（株）
リスクコンサルティング室
主席研究員　指田　朝久
E-mail: t.sashida@tokiorisk.co.jp

企業におけるリスクマネジメント目的の階層化

１．概要

リスクに関する用語が国際標準化機構（ＩＳＯ）でガイド７３として定義された。この定義では、リスクは確からしさと結果の組み合わせとされ、伝統的な概念である損失などのマイナス要素は明示されない。この定義を採用した理由のひとつにリスクマネジメントが経営そのものという認識がある。経営の取り組むリスクはマイナスのみではなく、うまくすれば社会に貢献し利益を得られるプラスの要素もある。

現在、リスクに関する用語の定義は、経営者、リスクマネジメント・危機管理担当者、保険担当者、防災担当者、各部門などでそれぞれの意味で用いており、伝統的な分野からはガイド７３に対して反論もある。しかしどの定義が正しくて、どれが正しくないという論争は不毛である。リスクマネジメントの対象や目的が企業の持つ階層構造でそれぞれ異なるのは当然でどれも正しい。我々はリスクに関する言葉の定義と対象に留意し、混乱を回避する必要がある。

２．国際標準化機構で制定された言葉の定義

２００２年に国際標準化機構（ＩＳＯ）は、リスクマネジメントに関する用語の定義をガイド７３「リスクマネジメント―用語集―規格において使用するための指針」、として制定した。この規格では「リスク」は次のように定義されている。

リスク：事象の発生確率と結果の組み合わせ
備考１　用語「リスク」は一般に少なくとも好ましくない結果を得る可能性がある場合にのみ使われる
備考２　ある場合にはリスクは期待した成果または事象からの偏差の可能性から生じる
備考３　安全に関する事項に対してはガイド５１参照のこと

この定義には、保険分野や安全管理などの伝統的な分野である事故や損害などの好ましくない結果をあらわすマイナスの意味が明示されていない。備考１や備考３に伝統的な「リスク」に対する定義を記載することに留めている。そのガイド５１の「安全関連リスクマネジメントの用語」ではリスクは以下のとおり定義されている。

リスク：危害の発生確率及びその危害の重大さの組み合わせ

ガイド７３で定められたリスクの定義は単に「結果」とのみ表記し、従来の伝統的なリスクの概念であるマイナスの要素に加えて、プラスの要素もありうることを意味している。この定義はプラスの要素をリスクの中に捉えるということを国際標準の中で定めたという意味で、大きな意義をもつ。

３．リスクの定義にプラスの要素を含むこととした理由

（１）リスクの定義

このリスクの定義にプラスの要素を含めることとした理由につき、ガイド７３の序文に以下のように明記している。

「あらゆる事業は利益を得る機会または成功に対する脅威のある状況（または事象）に直面している。その機会の実現や脅威の回避は効果的なマネジメントによって実現されるかもしれない。」

つまり、ここでは明確に事業、いわゆる企業活動において利益を得ることという経営そのものにリスクマネジメントが関与することを詠っている。

また、序文ではこの文章に加えてガイド７３の「リスク」の定義の備考２に関する記述がある。

「リスクマネジメントは、ある分野、例えば財務の分野などでは、通貨変動を損失を蒙る可能性だけではなく利益を得る機会を意味するともみなしている。従って、リスクマネジメントプロセスはますますそれら不確実性の好ましくない側面と好ましい側面の両方に関係があるように認識されつつある。」

このように、為替や株、あるいは投資、債券管理などでは一般に、「ハイリスクハイリターン」の言葉のように、高い収益（リターン）をあげるためにはある程度の倒産による損失の可能性（リスク）の高い銘柄にも投資をする、などの意味でリスクという言葉が使用されている。企業実務として、不良債権などの損失管理や権限を逸脱した売買による巨額損失を防止する管理行動を、財務リスクマネジメントとしている。

このことから、国際標準化機構では汎用的でリスクマネジメントの全分野を含めるように言葉を定義するという方針から、リスクの中にマイナスのみならずプラスの要素を取り込むこととなった。

一方伝統的な安全の分野においては、リスクとはマイナスの結果のみを指しリスクマネジメントは被害の予防および軽減に焦点が当てられているため、委員会でも相当な議論があった。その結果安全に関しては

別途策定されているガイド５１をそのまま適用することが好ましいとガイド７３にも記述されることとなった。
また、リスクマネジメントの言葉の定義もガイド７３では以下のとおりとなっている。

リスクマネジメント:リスクに関して組織を指揮し管理する調整された活動

ここでもリスクにプラスの面もあることを認識しているため、従来の保険分野の定義の例による「リスクの確認測定コントロールを通して最小の費用でリスクの不利益な影響を最小化する」などの「最小のコスト」という経済面や、「影響を最小化する」という損失軽減の意味が明示されていない。さらに従来のリスクマネジメントの対策の基本は回避、低減、移転、保有の４つとされていたが、ガイド７３では対象とするリスクにはプラスの要素もあるとして、「低減」の代わりに「最適化」を用いる。

（2）リスクの種類

プラスとマイナスの有無の観点を中心にリスクの分類を行う。企業全体を取り巻くリスクには様々なものがあり、その分類方法も多数提案されているが、ここでは便宜上リスクを次の４つに大分類する。

① 戦略リスク； 商品戦略、価格戦略、事業戦略、M&A、海外進出、設備投資、など企業の経営者が自ら判断するリスク。企業の成長そのものを左右する経営そのものである。結果にはプラスもマイナスも存在する。
② 金融リスク； 為替、金利、株価、地価、債券、デリバティブ などの財務的なリスク。ハイリスクハイリターンとも言われるように、結果にはプラスもマイナスも存在する。企業の実務として経営者の方針に基づき各部門が権限を受け持ち、またその行為に対して相互牽制がなされコントロールされている。
③ ハザードリスク（外来的リスク）； 地震、水害、台風、疫病、火災、事故、戦争、テロ、など外来のものによるリスク。一般に結果はマイナスのみ存在する。
④ オペレーショナルリスク（内在的リスク）； 法律違反、製造物責任、リコール、社内不正、事務ミス、など企業の業務活動に伴い企業内部にその原因があるリスク。一般に結果はマイナスのみ存在する。

このように、戦略リスク、金融リスクにはプラスの要素があることがわかる。従ってこれらのリスクを取り扱うか否かでリスクの定義は大きく分けられる。なお、これらの分類は便宜的なものであり、例えば制度改定、法律制定、通商問題などのリスクは、ある企業にとってはマイナスをもたらすハザード（外来的）リスクであっても、見方を変えれば事業機会を得るチャンスとして戦略的リスクとすることもできる。また火災や事故も保険などの分野ではハザードに分類することが多いが、企業内部のモラルダウンで発生した場合はオペレーショナルリスクとしての色彩が濃くなる。

企業がリスクマネジメントを行う際にリスクの分類を行う場合が多いが、その場合各企業の実態に合った分類を行う必要がある。

４．企業組織の階層構造と各々のリスクマネジメント

リスクにプラスを含むか含まないかという議論がＩＳＯの委員会でも、また日本の「リスクマネジメントシステム構築のための指針」ＪＩＳＱ２００１制定委員会でも議論されたが、どの定義が正しくてどの定義が正しくないという論争は不毛である。企業には経営者をはじめリスクマネジメント・危機管理部門、保険部門、安全管理部門、各ビジネスラインや製造、販売などの各部門が事業目的遂行のために階層構造を持って存在している。各階層や部門ではいままで暗黙的にリスクやリスクマネジメントという言葉の定義を用いていたのであり、その限りにおいてその定義はそれぞれ正しい。従って我々は不毛な論争を廃し混乱を回避するために、どの階層や部門でどの定義が用いられているかを認識し、それぞれ使い分けることが必要である。
各階層とリスクの言葉の定義をここで確認する。（下図参照）

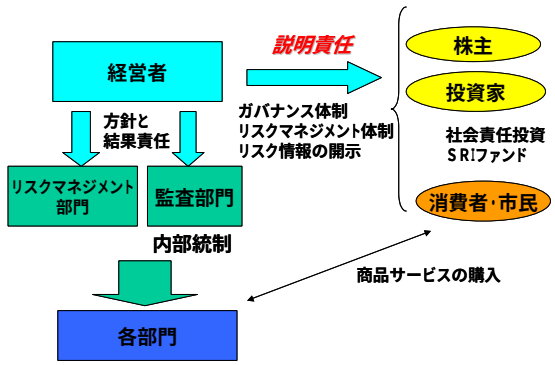

図１リスクマネジメントの目的の階層構造

（1）企業組織の階層構造

リスクマネジメントの観点からみると、企業の事業目的の遂行のために３つの階層と４つの部門を持つ。

① 経営者； 事業目的遂行のために企業の所有者である株主から委任を受けて、経営判断を行い各業務の執行を行う。
② リスクマネジメント部門； 企業の業務を実施するために付随する様々な阻害要素を排除するために、日常時の予防活動を統括し万一の事件事故発生時には経営者を補佐し危機管理対応を行う。また企業評価に用いられる財務諸表をリスクから保護するために保険手配などの対応を行う。
③ 監査部門； 経営者の方針が適切に実現されているかにつき、独立した立場で企業内の各部門を監査し、問題点を指摘し改善点につき経営者にアドバイスを行う。
④ 各部門； 各部門に与えられた権限の範囲内で様々な業務の執行に関する日常の予防活動や事故事件への対応を行う。

（2）各階層毎で用いているリスクおよびリスクマネジメントの定義

これらの経営者、リスクマネジメント部門、監査部門､各部門ごとにリスクやリスクマネジメントはどのように捉えられているのかを以下に整理する。

① 経営者；　株主や債権者から資金提供を受け、その事業目的を達成することが役割である。そのため企業の所有者である株主および債券などへの投資家に対して、事業目的が達成可能であるか、またそれを阻害する要因は何かにつき説明責任を要している。ここでは、「リスク」は事業活動そのものの達成度合いおよび事業目的の実現を阻害するすべての要因である。「リスク」の対象は４分類のすべてであり、プラスおよびマイナスの双方を含む。戦略リスクのすべてを自らが取り扱うとともに金融リスクを適正な範囲内に管理し、ハザードリスクとオペレーショナルリスクを極小化するためのリスクマネジメントシステムおよび内部統制を構築しなければならない。
なお、日本では２００４年３月期から有価証券報告書に対してガバナンス体制、リスクマネジメント体制、リスク情報の開示が義務付けられた。これらは株主投資家の持つ金融リスクとしての企業評価に対する説明責任を果たすために経営者に要求された事項である。同様の制度は世界の主な市場で制定済みである。そのため、リスクマネジメントの目的は、企業の経営目標とそれを阻害する要因を管理しそれを関係者に説明することである。

② リスクマネジメント部門；　経営者がリスクマネジメント体制を構築する方針を打ち出し、それを具現化するために構築される組織である。従来は企業が損害を蒙った場合の損害保険をどのように手当てするかという保険部門が主であったが、損害保険では信用やブランドの失墜による損害をカバーできないこと、事件や事故が発生した場合に信用やブランドの保全のためには危機管理対応が必要であるため、日常時の事件や事故の発生の防止活動と、事件や事故が発生した場合の経営者を補佐する役目を担う。戦略リスク以外の金融リスク、ハザードリスク、オペレーショナルリスクのすべてを統括し、優先して取り組むべきリスクについて適正な経営資源の分配やマニュアルの作成、経営者・従業員の教育、新たなリスクの芽を摘むための情報収集などの業務を行う。従って「リスク」は金融リスクも含め主としてマイナスの要素を管理することである。
リスクマネジメントの目的は、リスクマネジメントシステムを構築し経営者の方針の中で最小のコストで損失を最小化することである。なお、持ち株会社など一部企業では戦略リスクの達成状況につき経営者を補佐するための情報収集や集約を担うこともある。その場合は全てのリスクを取り扱う事となる。

③ 監査部門；　経営者が定めた経営方針や事業方針が各部門で実現できているかにつき、独立した部門として調査監査を実施する。対象とするリスクは事業活動そのものである戦略リスクを含めたすべてのリスクである。「リスク」は「事業活動を阻害するすべての要素」という意味合いが強く、プラスとマイナスの双方を含む。また事業活動の目的を果たせない場合には何らかの理由があるとしてその原因を発見し、解決策を経営者に提言する。リスクマネジメントの目的は、事業機会も含めた適正な対応である。

④ 各部門；　企業活動を効率的に実施するためには分業体制が有効であり、分掌業務で定められた役割分担によって各部門が業務を実施する。各部門はそれぞれの部門に与えられた権限の範囲内で業務を阻害する要素を排除するため、日常的な防災業務の実施や日常的な点検、是正などを行っている。取り扱うリスクは部門によっても異なる。財務部門や貿易など為替管理を実施している部門では金融リスクが対象そのものとなる。その他各部門で共通に認識されるのは、地震対策、防火対策などのハザードリスク、法律違反、コンプライアンス、事務ミス、社内犯罪防止などのオペレーショナルリスクである。一方、営業目標を達成するか否かは戦略リスクの遂行であり、内部監査の対象となるものであるが、一般には各部門のリスクマネジメントの対象としては捉えられていない。製造現場などでは、「カイゼン」「ＱＣ活動」「経営品質に活かす苦情対応」など、新製品の開発に日常の事故や苦情などの失敗をフィードバックすることも行われており、その場合「リスク」は「チャンス」の芽と評価される。これらを総合すると一般的には防火、防災、などのマイナスの要素がリスクの主な対象と考えてよいが、一部にプラスの要素もあるためどこを議論しているか確認する必要がある。
一般に、リスクマネジメントの目的は最小の費用で事故などの損失を最小化することである。財務部門ではリスクマネジメントの目的は利益や損失を一定の範囲内に留めるよう管理することとなる。

以上のように企業の中には事業目的に応じて階層が存在しそれに対応する形でリスクマネジメント目的も階層構造を伴っている。また伝統的なマイナスの要素のみを取り扱う部門は少ないことに気づく。

５．経営者の観点にたったリスクマネジメント

企業には階層が存在し、それぞれ対象とする「リスク」の定義も異なっている。ここにきて経営者の観点からみるリスクマネジメントが重要になっているためその内容を紹介する。経済産業省ではこの２００３年６月に「リスク新時代の内部統制―リスクマネジメントと一体として機能する内部統制の指針」として、

経営者の観点としてリスクマネジメントの必要性を詠う報告書を提出した。ここでは日本企業の不祥事の分析から、リスクの識別が出来ていない、問題点が経営者まで報告されていない、事後対応（クライシスマネジメント）が事前に構築されていない、専門性を持ち独立した内部監査機能が存在しないなどの問題点をかかげ、それを解決するためにリスクマネジメント体制を構築し、経営者―管理者―担当者の階層構造のそれぞれでコントロールとモニタリングを繰り返し、その全体を独立した内部監査部門が監査する必要性を提案している。この提案書はＣＯＳＯ（Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）の考え方を日本に本格的に導入しようとしており、その意味で注目される取り組みである。

ＣＯＳＯは米国公認会計士協会、米国会計学会、内部監査人協会、管理会計士協会および財務担当経営者協会）が１９８５年に組織したトレッドウェイ委員会の１９９２年の報告書「内部統制の包括的フレームワーク（Internal Control - Integrated Framework）」に基づく経営体系で、もともとは１９７０年代にウオーターゲート事件に端を発した米国企業の違法支出や粉飾決算への対応対策であった。このＣＯＳＯも２００１年からのエンロン、ワールドコムの粉飾決算などを踏まえて、２００３年に新しいフレームワークを提案した。（下図参照）

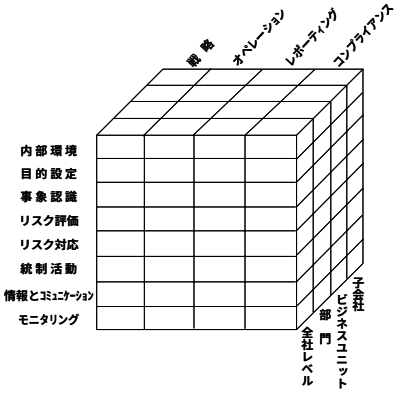

図２　新COSOのERMフレームワーク
（出典：COSO Enterprise Risk Management Frame work ;Draft Version July 2003**）**

ＥＲＭとはEnterprise Risk Management　の略で企業全体を包括したリスクマネジメント体制構築のことである。このキューブは３次元からなっており、目標として戦略、オペレーション、レポーティング、コンプライアンスの４つを持ち、範囲として全社レベル、部門、ビジネスユニット、子会社の４つの広がりを持つ。構成要素として内部環境、目的設定、事象認識、リスク評価、リスク対応、統制活動、情報とコミュニケーション、モニタリングの８機能を定めている。取り扱うリスクは戦略リスク、金融リスク、ハザードリスク、オペレーショナルリスクのすべて含む。

この経済産業省の提案も新ＣＯＳＯのＥＲＭの概念も内部監査の立場からみた企業経営の切り口である。企業の継続的な発展を阻害する事件や事故などのリスクのみならず、業務の非効率や経営者の判断のための情報が共有されないなどの企業体質に関するリスクも対象となる。なお、経済産業省の報告書では、リスクマネジメント体制の構築のためにリスクマネジメントシステム構築のための指針ＪＩＳＱ２００１の活用も示されている。

このようにリスクマネジメントは従来の防災あるいは保険の適切な購入方法、デリバティブ管理などの戦術的な階層から、経営者を含む企業全体にわたる総合的な体系に拡大されつつあるといえる。

６．まとめ

経営者層、リスクマネジメント・危機管理部門、内部監査、各部門（財務部門、防災部門、設計部門、営業部門など）の各々で従来からリスクおよびリスクマネジメントという言葉を用いてきた。今後は企業経営全体をみた体系化が必要であり、さらに各現場でもマイナスを防ぐ防災の意味だけではなく、事件や事故などの教訓を業務や製品の改善に生かす付加価値の構築を含めたプラスの概念の構築も重要となる。定義の変化の過渡期には伝統的なマイナスの事象に限定した「リスク」の定義も存在するため、「リスク」についてもどの部門の何を対象に定義をしているかに注意をし、議論を円滑にする必要がある。

参考文献

- 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月経済産業省リスク管理・内部統制に関する研究会
- 新 COSO の ERM フレームワーク；2003 年 9 月 27 日第 37 回内部監査推進全国大会資料；激変する環境下での内部監査；内部監査人協会事務総長ウイリアムＧビショップⅢ
- リスクマネジメント―用語集―規格において使用するための指針；ＩＳＯGuide７３；日本規格協会
- JISQ 2001 リスクマネジメントシステム構築のための指針；日本規格協会
- SRI 社会的責任投資入門；2003 年谷本寛治；日本経済新聞社
- 証券市場の改革促進および公認会計士制度の充実・強化についての報告；金融審議会 2002 年 12 月総会（2002 年 12 月 16 日ﾃﾞｨｽｸﾛｰｼﾞｬｰ・ﾜｰｷﾝｸﾞｸﾞﾙｰﾌﾟ：http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryou/kinyu/dail/f-20021216_sir/03.pdf）
- 現代リスクマネジメント論；植藤正志；税務経理協会
- 情報化社会におけるリスクとＪＲＭＳ－リスク対策検討委員会調査研究報告書；2003 年 3 月；財団法人日本情報処理開発協会

（本稿は 2003 年 11 月 22 日に開催された日本リスク研究学会にて発表したものです。）

第 38 号（2003 年 12 月発行）