

# 企業・組織に求められる 三位一体総合リスクマネジメント

株式会社三菱総合研究所 主席研究員  
安全政策研究本部 野邊 潤氏

多様化する事業リスクに対して、企業・組織がどう取り組めば良いのか、  
リスクマネジメントコンサルタントの野邊 潤氏にそのポイントを解説していただいた。

## 多様化する事業リスク

昨年来、世間では内部統制論が盛んですが、今年に入っても品質管理の不備、化学工場の爆発、種々の不適切な取引等々、不祥事が相次いでいます。これらは、単に組織の問題ではなく、業界を巻き込んだり、サプライチェーンを構成する企業群に影響が波及したり、日本全体やグローバルな問題になっているものもあります。そのような中、今年の5月には外国資本の自由度も増す三角合併が解禁され、企業は今まで以上に効率的な経営を行いながら企業価値向上が求められる状況にあります。



野邊 潤氏

株式会社三菱総合研究所 主席研究員  
安全政策研究本部  
ビジネスリスクマネジメントグループ  
グループリーダー  
慶応義塾大学大学院理工学研究科  
修了(1991年)  
専門は、企業・組織のリスクマネジメントや  
危機管理コンサルティング。著書に  
「これが新成長ビジネスだ」(共著、日本  
経済新聞:2007年)等。

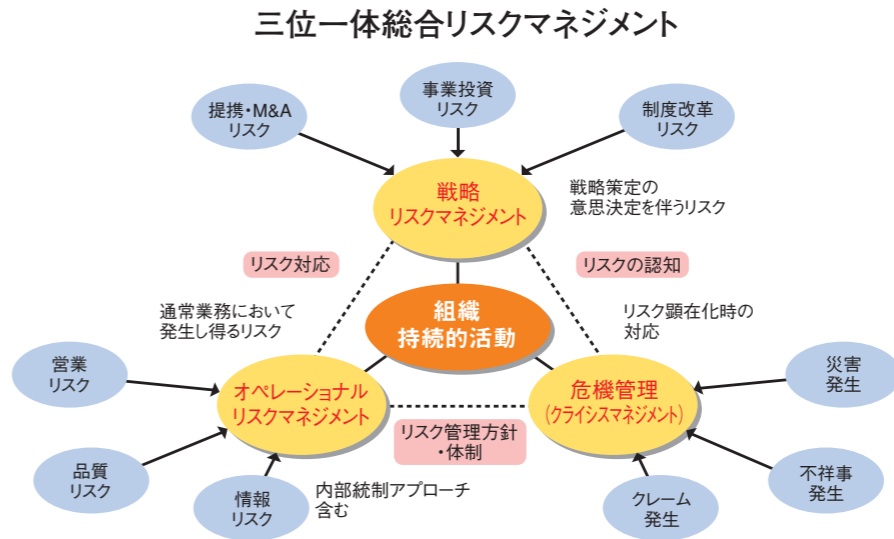
このような状況を踏まえると、企業が配慮しなければならぬ事項や想定範囲は増すばかりの感があります。これまで問題を起こさずやってこられた組織においても、世界的に説明責任の要求は高まり、将来の見込みを意志だけでなく予測に基づいた経営管理によって示していくことが求められています。更に、自社が良くても他社や他国から影響が飛び火するかもしれないことに留意すれば、万が一の事態にも備えて、被害を極小化する仕組みも必須となります。まさに、経営者受難の時代の到来ともいえませんが、組織の将来を揺るがしかねない多様なリスクに適正に対処し、管理することで、明るい将来を創っていくことが、今、求められています。

## 三つの状況に対する リスクを見定める

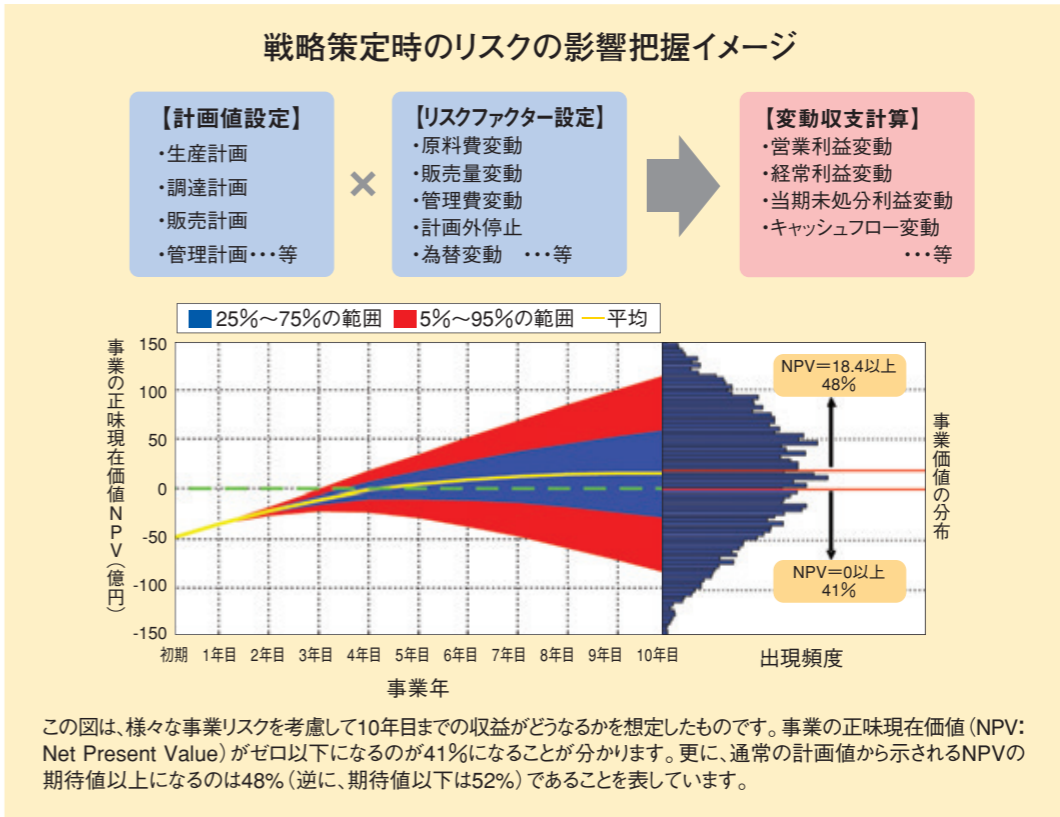
企業・組織は厳しい経営環境を生き抜くために、リスクをどう管理していけばよいのでしょうか。事業上のリスクを管理していく上で重要なポイントは、「想定外を排除する」、「リスクの負の影響側面だけを考えない」、「自社でコントロールできるものだけに限定しない」ことです。その前提の下に、①組織の戦略策定時、②通常業務時、③万が一のリスク顕在化時、それぞれの場

③ 非常時のクライシスマネジメント（危機管理）  
万一、リスクが顕在化してしまった時は、この非常事態に耐え、極力早く平常状態に戻すことが求められます。クライシスマネジメントのポイントは、オペレーショナルリスクマネジメント等で明らかにした自社が抱えている数あるリスクの中で、何が危機対象のリスク事象なのかを見極めることです。観点としては、「被害や影響の大きな突発的事象」「時々刻々悪化する成長事象」「社会が興味を持っている社会注目事象」となります。これらを見極めた上で、行動の優先順位を平常時から考え、明確にすることが重要となります。

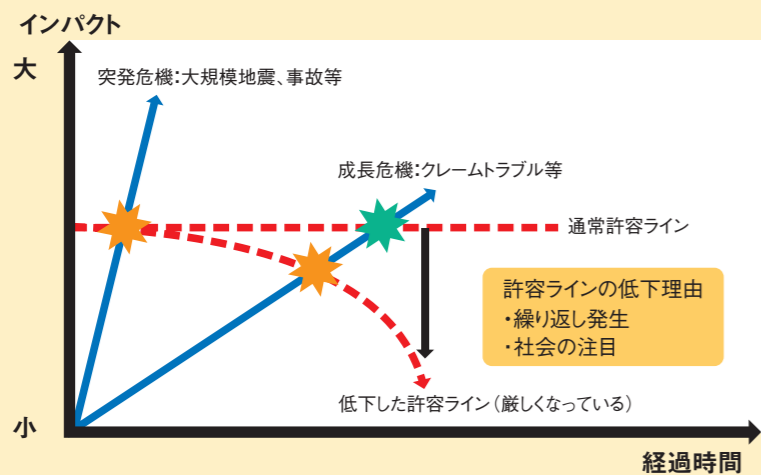
その上で、組織に適した継続的管理の仕組みを構築することになります。これには、組織トップの関与とリスク共有の組織風土と組織内のコミュニケーションが重要となります。  
一般的な実施手順は、まず自社のリスク分類とリスクの洗い出しです。そしてリスクを野放しにしないために、各リスクと対応組織の関連付けを明確にします。これをリスク管理台帳等へ反映し、リスクの管理状況が一覧できる仕組みをつくることで継続管理の基礎となります。



面です。この三つの状況に対するリスクの管理を組織内に具備するのが、三位一体総合リスクマネジメントです。三つのリスク管理の仕組みを構築することで、企業活動全体に対するリスクへの対処が可能とな



ります。更に、三つのリスクマネジメントを一体と考えることでリスク情報の共有が可能となり、個々の活動の重複部分を削減できたり、効率性がアップします。例えば戦略策定時に明らかになったリスクファクターは通常業務時でも注意していくべきリ



### 対象のリスク事象

左の図は、危機の種類によりリスクが顕在化した後の経過時間と当該組織に与えるインパクトの関係を示したものです。注意したいことは、不手際が繰り返されたり社会的な注目事象であったりすると、周りの対応要求が厳しくなり、自組織が想定しているよりも許容ライン自体が下がって厳しくなっている可能性がある点です。これに気づかないと、危機の対応が後手後手になってしまいます。

## 守りを固めながら積極的にリスクに対応

現在、ISO（国際標準化機構）では、リスクマネジメントに関する規格を検討中であり、早ければISO 31000が2008年に制定される見込みです。この規格では、各国で行われている標準的なリスクマネジメントをISOとして制定するのではなく、あるべき姿を求めて議論を重ねています。この規格でのリスクの考え方は、ある活動や意思決定を行う場合、プラス面とマイナス面の双方を考慮するものとされています。また、組織においてリスクマネジメントを有効に機能させるには、何をリスクとして想定するかといった組織内のコミュニケーションを初期段階から開始することが極めて重要であるとされています。  
リスク社会と言われる現代、自分たちの経営スタイルに対する説明責任が求められています。三位一体の総合リスクマネジメントを備えることで、守りを固めながら積極的にリスクに対応する事も必要です。そのような姿が、新しい規格においても求められているといえます。

① 戦略策定時のリスクマネジメント  
戦略策定時には、いかに将来を見通すかが鍵となります。しかし、真の将来のことはおそらく「神のみぞ知る」です。神でない私たちが未来予測を行うには、リスクとリターンを双方を「幅」で把握し、将来に挑戦するのです。  
一般に、新しい戦略に則って行われる事業収益モデルを作成することから始めます。事業モデルに影響を与えるリスクファクターを抽出し、計画値に対してリスクファクターを変動幅で与えることで、収益も変動幅で把握できます。投資額とリターンを事業毎に比較したり、リスクとリターンのポートフォリオを作成したりして、戦略リスクの見える化につなげることも有効です。  
② 通常業務時のオペレーショナルリスクマネジメント  
通常業務時には、自社が抱えているリスクと管理組織を整理することがポイントです。

スクに加わります。また組織全体のリスクが分かると、危機時に対象とするリスクが何かというの目星がついていきます。さらに対外的にも、リスク管理の仕組みやリスク情報の開示に転用でき、企業の信用力向上の一助にもなります。  
以下に三つの状況における三位一体総合リスクマネジメントのポイントを示します。