

# リスクマネジメント指針の国際標準に関する 動向について

—ISO31000：2018を中心に—

高橋義郎

## 要旨

リスクマネジメントの原則及び指針である国際標準規格 ISO31000 の内容解説とともに、リスクアセスメントとの違い、プラスのリスクとマイナスのリスクの概念、そして、リスクの抽出から戦略目標への落とし込みと展開の手法についての講演録。

## Abstract

This is the lecture report introducing ISO31000, an international standard rule of principles and guides about a risk management, additionally, the difference between a risk assessment and management, the concept of positive risk and a negative risk, the method how deploy risk management into strategic objectives.

キーワード：リスクマネジメント、ISO マネジメントシステム、ISO31000、バランススコアカード、SWOT 分析、目標管理、経営戦略

本稿は、2019年9月5日(木)に桜美林大学新宿キャンパスで開催された桜美林大学大学院経営学研究科及び国際標準化研究センター主催のビジネス戦略セミナーでの講演『ISO31000、リスクマネジメント指針の最新動向』の講演内容をもとに、寄稿用として加筆・修正を行ったものです。

## ◆ リスクマネジメントとの出会い

本日はご多忙のところ本学のビジネス戦略セミナーへお越しいただき、誠に有難うございます。このセミナーは、本学の経営学研究科並びに国際標準化研究センターの活動と国際標準化の重要性を企業関係者および地域社会に広くアピールする目的で定期的に開催しています。このたびは第14回目を迎え、メインテーマとして「リスクと標準化」を取り上げ、それぞれの発表者から最近の話題提供をさせていただくことになりました。私、高

橋からは、国際標準におけるリスクマネジメント指針について、2018年に改訂されたISO31000「リスクマネジメント：原則及び指針」を中心に、お話をさせていただきます。

さて、リスクマネジメントというと、なかなか捉えどころがない印象を持ちますが、私が体系的なリスクマネジメントに出会ったのは、30年近く勤務していた外資系企業でのことでした。当時、欧州にある本社から、ビジネスエクセレンスモデル（経営品質賞のフレームワーク）、ISOマネジメントシステム、バランススコアカードなどの様々な経営管理手法の組織内展開が指示され、日本法人での導入と展開を担当していたのですが、リスクマネジメントも、そのひとつでした。実際のファシリテーションは、内部監査部門や事業部門内で行われていましたが、各事業部門で展開されていたビジネスエクセレンスモデルやISOマネジメントシステムに整合させることが求められ、各事業部門の担当者の方々と協議しながら、リスクマネジメントの仕組みを、現場のビジネスに落とし込んでいったわけです。

当初は、どのように取り組んだら良いのか、戸惑いがあったのですが、それらの作業を進めるうえで、日本の企業は、どんなリスクマネジメントを行っているのか、いくつかの企業を訪問してベンチマーキングさせていただいたこともありました。そのときの印象を申し上げますと、欧州の本社が目指しているリスクマネジメントのコンセプトと、日本のベンチマーキング先の企業が行っているリスクマネジメントの方向とは、少し違いがあるのではないかということでした。その違いのひとつは、リスクを経営における阻害要因としてのみ位置づけている日本の企業とは異なり、本社からの指令では、経営の目的や目標を達成するための機会、あるいはプラスのリスクというべき概念も取り入れていたことでした。すなわち、本社から送られてきた社内展開用テキストに書かれていたリスクには、機会という考え方も含まれていたのです。

その後、ISO31000が「リスクマネジメント：原則及び指針」<sup>(注1)</sup>として2009年に発効されましたが、本社が送ってきたリスクマネジメントのコンセプトは、そのISO31000に書かれている規格の内容と、実によく似ていました。そして、何よりも私たち当事者がISO31000の規格に注目したことは、同規格の「6. この規格の活用法」「6.2 既存プロセスとの関係」「6.2.1 事業計画」の一項に書かれていた箇所でした。

そこに書かれていた記述内容を引用すると、「先に記した考え方を、組織目的を事業計画の達成というようにおくと、リスクマネジメントは、事業計画の達成を支援する仕組みと位置付けることができる。事業計画の達成に影響を与える可能性をリスクと認識し、その好ましい影響を促進し、好ましくない影響を低下、回避するなどの方策をとることにより、事業計画達成の可能性を高めることもできる。また、内外の状況を検討することによって、目的達成の可能性の高さを検討することも可能となる。」というものです。この一項こそ、私たちが求めていた「事業活動に統合したリスクマネジメント」の考え方であったと確信したのです。

既にお話をしましたように、欧州本社からのマネジメントシステムのグローバル展開を

進める動きに伴い、1990年前半から日本支社で経営企画・経営品質のプログラムや事業計画立案と達成支援の仕事に関与してきました。それらの仕事を通じて、いつも頭をかすめたテーマは、事業における「リスク」とはどのようなもので、そのリスクにどう対処していけば最も良いのだろうか、という命題でした。

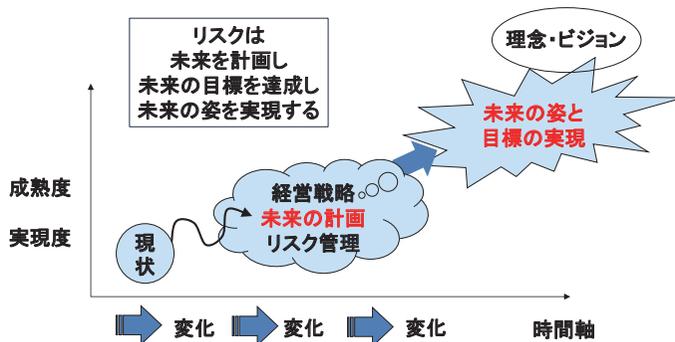
実際には、一旦事業計画を作成すれば、各事業の責任者たちは目標達成に向けて、特に財務目標の結果を出そうと懸命の取り組みを始めるのですが、戦略や戦術に沿った事業活動が進められていくとはいえ、リスクそのものを体系的に捉えてリスクをコントロールしながら成果をあげていくといったような活動は、あまり見られなかったように思います。そのような中で、前述した「6. この規格の活用法」の一節を読んで、ISO31000が上記の命題の回答をくれたような気がしたのです。

ちなみに、ISO31000は、いわゆる国際標準規格ですから、また新たな認証規格が出てきたのかとしか受け止めなかったのですが、ISO31000は認証を目的として作成されたものではないこと、リスクマネジメントは事業計画の達成を支援する仕組みと位置付けていること、あらゆる経営活動や範囲と形態のリスクを運用管理するための原則及び指針であること、等の目的を標榜していることを知り、経営に関与する私たちにとっても知っておくべきコンセプトの一つであると考え、本日のビジネス戦略セミナーでISO31000を軸にしたリスクマネジメント規格の概要を紹介することは、意義あることと考えています。

### ◆ リスクマネジメントの着眼ポイント

ところで、ISO31000発効以前までは、リスクの定義については、国際的な定義の合意がなされていなかったようで、専門家や学者の方々が、それぞれのご経験や研究のお立場で定義されていたようです。これは本規格の立ち上げに携わった方の言葉ですが、リスクマネジメントは未来の指標づくりであると、喝破されています。私も、そう思います。そこで、セミナーや授業で説明するコンセプト図として、図表1があります。目指す未来の姿や目標の実現に向かって、経営戦略、すなわち未来の計画を実現するためにリスクマネ

図表1 リスク・マネジメントは未来の指標づくり



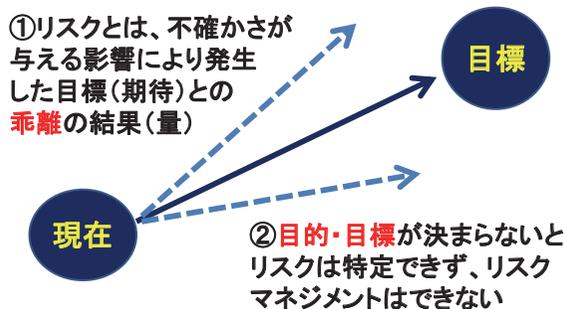
ジメントを実践し、未来の指標でリスクを管理していくという具合に考えてゆくべきところでは。

さて、これまでにリスクマネジメントとの出会いについて紹介しましたが、それでは、リスクマネジメントを理解する要点と申しましょうか、いくつかの着目すべきポイントについて触れたいと思います。

まず一つ目は、リスクの定義についてです。リスクは意図した方向からの乖離量で表されるという定義を、ご理解いただければと思います<sup>(注2)</sup>。図表2に示すように、リスクとは不確かさが与える影響により発生した目標(期待)との乖離の結果(量)と言えるので、乖離の量(幅)であるならば、プラスもあればマイナスもあることに注目して下さい。マイナスのリスクは、一種の阻害要因によって発生するもの、すなわち目標の未達成という結果で説明するとピンとくるのですが、「プラスのリスク」という考え方は、私たちにとって理解しにくいところです。しかしながら、図表2に示されているように、目標に対して上振れの結果がプラスのリスクということになります。

この図表2をご覧になってお分かりのように、リスクというものは、目的や目標が決まらないと、該当するリスクは特定できず、そのため、リスクマネジメントは出来ないということも、ご理解してほしい点です。世の中には、実に様々なリスクがありますが、自分たちが特定していかなければならない本当のリスクは、目指すものが何かをはっきりさせないと、特定できないということです。これが、リスクマネジメントを理解する二つ目の着目ポイントになります。

図表2 リスクマネジメントを理解するポイント



そして、三つ目の着目ポイントは、リスクには、戦略的リスクマネジメント機能があり、それに影響を与えるものとして、業務的リスクマネジメント機能と危機管理機能のクライシスマネジメントがあることを知っておいていただきたい<sup>(注3)</sup>。たとえば、戦略的リスクマネジメント機能は、組織上位の意思決定に伴って発生するリスクのことで、事業や業務の提携やM&A、事業投資、業務改革などが挙げられます。また、業務的リスクマネジメント機能は、通常業務で発生するリスクであり、言うなれば、私たちの日常の業務で発生するリスクです。営業業務、設計開発業務、購買業務、製造業務、流通業務などで発

生するリスクですから、私たちの身近に起こるリスクと言えるでしょう。

最近では検査業務や海外生産業務における品質リスクや調達リスクにも厳しい監視の眼が向けられています。その理由は明白で、それらの品質リスクは重大クレームや不祥事発生といった危機管理機能（クライシスマネジメント）へと繋がってゆき、ひいては、それらのリスク顕在化により事業戦略からの大幅な逸脱、すなわち、戦略的リスクへつながっていくからです。本来は事業戦略実現のプラスの業務活動が、阻害するマイナスのリスクを引き起こしてしまいます。むろん、クライシスマネジメントには災害などの発生もありますが、いずれにしても、リスクへの対応力を高める取り組みが求められます。

もうひとつ、4つ目の着眼ポイントは、リスクマップの活用です。リスクは抽出し、特定し、分析し、評価し、そして評価結果に応じて対応方法を決めなければなりません。その評価には、一般的にリスクマップが使われることが多く、特に算定しにくいリスクをまとめるには、シンプルで分かり易い方法と考えられます。ところが、これまでのリスクマネジメントでは、いわゆるマイナスのリスクを対象としていましたので、プラスのリスクについては、従来のリスクマップを工夫して使っていかねばなりません。

たとえば、マイナスのリスクを評価するリスクマップは、縦軸に影響度の大小、そして横軸に発生頻度の高低を設定して、リスクの評価をしていくことが一般的です。しかし、プラスのリスク、いわゆる機会となれば、別の視点でリスクマップを作成する必要があります。そこで、私たちが作成したリスクマップを、図表3に紹介します。ご覧のように、プラスのリスク評価には、縦軸にリターンを、そして、横軸に投資費用・難易度を設定しています。いわゆる、リスクをとってリターンを得るというイメージです。私たちのリスクマネジメントの授業では、このリスクマップの考え方をを使って、いろいろな企業のリスク分析から経営目標への展開や落とし込みを考えていく手法として活用しています。

「良いリスク」は、価値創造に結びつくものであり、「悪いリスク」は価値を毀損する損失しかもたらさないものと思います。よって、そのような阻害要因に対しては、回避、低減、分散、移転などの対応をとる必要があります。組織や社会の経営は、好ましくない影響を少なくすることが目的ではなく、その成長や豊かさの追求が目的として設定される場合が多い。この場合、経営では、好ましくない影響を少なくすると同時に、好ましい影響を大きくすることも追及する必要が出てくるわけで、この2つの活動は、必ずしも矛盾なく成立するとは限らない状況も散見されます。マネジメント（経営者）は、このような状況において判断し、その対応策を実施するものであり、リスクマネジメントは、その活動を支援するものと考えべきでしょう。

図表3 リスクマップの一例

リスクの評価	◆プラスのリスク評価 (大) ↑ リ タ ー ン ↓ (小) (低い)←投資費用・難易度→(高い)	◆マイナスのリスク評価 (大) ↑ 影 響 度 ↓ (小) (低い)←発生頻度→(高い)
リスクへの対応	(大)↑リターン (小)↓ (低い)←投資費用・難易度→(高い)	(大)↑影響度 (小)↓ (低い)←発生頻度→(高い)
経営目標への展開・落とし込み		

### ◆ リスクマネジメント規格と事業計画との関係

私たちの所属している企業や非営利団体（以下、これを総称して「組織」と呼びます）のみならず、私たち自身の毎日の生活においても、リスクは常に存在し影響を与え続けています。事業の目標を設定し達成する活動では、市場の動きや顧客の意向は想定から大きく乖離することも多く、その情報把握と対応に追われる毎日であることは言を待ちません。「捉えてみれば、皆リスク」です。

ほとんど全ての業界や組織では中期事業計画を作成し、自分たちが決めた目的や目標の達成に向けて日々の取り組みが行われているのですが、組織の外部での動きのみならず、ときによっては予期せぬ内部の事情で組織の目的や目標の達成が左右されることが少なくありません。むしろ、想定外の事情や障害などが起こる「不確かさ」のほうが多いのが実情でしょう。

組織が毎日取り組んでいる活動には、常にリスクがあります。私たちは目的や目標を達成するために、どんなリスクがあるのか、それらのリスクがどのように影響を与えるものなのか、そして、どのように対応すべきなのか、を議論しながら事業活動を進めているのですが、その運用管理は、ややもすると場当たりの部分最適と言っても良いような印象があります。抽出し分析されたリスクの一つひとつが個別に対応されてしまい、場合によってはその後も更なるリスク対応が新たに必要になってしまう事態が起こることもあるようです。

そのようなことにならないように、私たちはリスクそのものや、リスクを低減する仕組みをつくり、組織の経営活動に織り込んでいく必要があります。リスクを把握し、分析し、対応策を立案し、実行し、モニタリングとレビューをしていくPDCAを回せるプロセスを持つことが、組織の事業を成功に導く重要な成功要因になるはずで

メントシステムの構築と運用をガイドしてくれるのが、ISO31000の規格です。

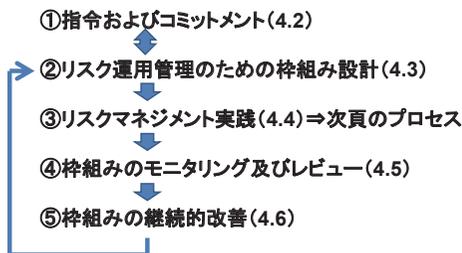
冒頭に書きましたように、リスクマネジメント規格は、組織の目的を事業計画の達成と置けば、リスクマネジメントは、事業計画の達成を支援する仕組みと位置付けることができる、としています<sup>(注4)</sup>。事業計画を達成する活動において、その達成に影響を与える可能性をリスクと特定し、好ましい影響を促進し、好ましくない影響を低減させ、あるいは回避させるなどの取り組みをすることにより、事業計画達成への確率を高めることができるはずで、そのためには、内外の状況を検討することによって、目的や目標を達成する既存の仕組みに入れ込んでいくことが必要となるでしょう。

事業計画のみならず、その他の既存のプロセスやシステムにも活用できるはずで、たとえば、ISO9001(品質マネジメントシステム)をはじめとするマネジメントシステム、危機管理(BCP:Business Continuity Plan)、安全分野、内部統制、等への活用も充分可能性がありますし、現にISO14001(環境マネジメントシステム)における環境側面の影響評価と特定には、リスクマネジメントの手法そのものが広く利用されているという事実が多く見られています。

そこで、そろそろISO31000の規格の内容について触れたいと思います。多くの経営管理や規格の解説には、それらの運用管理のための原則やフレームワーク(枠組み)が明示されていますが、このリスクマネジメント規格でも、図表4から図表6のような原則と枠組み・プロセスが示されています。

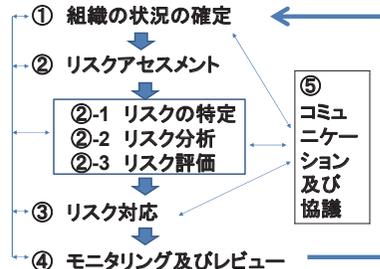
この図表を見ると、その取り組みの流れは、まさにPDCAを回す「マネジメント」のサイクルで構成されていることがお分かりになるかと思えます。なお、図表6の「原則」には、ISO31000の2009年版と2018年版の両方を比較掲載しています。

図表4 ISO 31000 : 2009 (枠組み)



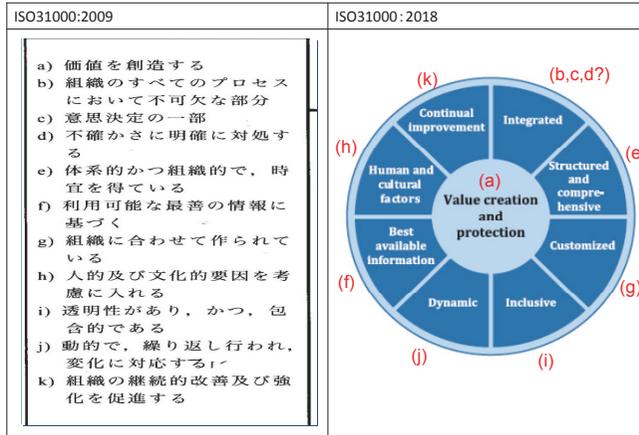
出所:「JIS Q 31000:2010 リスクマネジメント-原則及び指針」日本規格協会刊をもとに筆者作成

図表5 ISO 31000 : 2009 (プロセス)



出所:「JIS Q 31000:2010 リスクマネジメント-原則及び指針」日本規格協会刊をもとに筆者作成

図表6 原則



出所:ISO31000:2009(日本規格協会)、ISO/FDIS31000:2017(E)

◆ ISO31000 (2018年版) の5つの改訂ポイント

ISO31000の初版は、2009年11月15日、ISO31000:2009 (Risk management – Principles and guidelines) として発行されたリスクマネジメントでは最初の国際規格でした。そして、2018年2月15日、約8年ぶりに改訂されたISO31000:2018 (Risk management – Guidelines) が発行されました<sup>(注5)</sup>。その構成を図表7に紹介します。

改訂の経緯につきましては、既に発刊されている関連書籍をご覧いただきたいのですが、ここでは、いくつかの改訂項目に焦点を絞って紹介したいと思います。まず、旧版か

図表7 ISO 31000:2018 の構成

<ul style="list-style-type: none"> <li>1 適用範囲</li> <li>2 引用規格</li> <li>3 用語及び定義</li> <li>4 原則</li> <li>5 枠組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 一般</li> <li>5.2 リーダーシップ及びコミットメント</li> <li>5.3 統合</li> <li>5.4 設計                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>5.4.1 組織及び組織の状況の理解</li> <li>5.4.2 リスクマネジメントに関するコミットメントの明示</li> <li>5.4.3 組織の役割、権限、責任及びアカウントビリティの割当て</li> <li>5.4.4 資源の配分</li> <li>5.4.5 コミュニケーション及び協議の確立</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>5.5 実施</li> <li>5.6 評価</li> <li>5.7 改善                             <ul style="list-style-type: none"> <li>5.7.1 適応</li> <li>5.7.2 継続的改善</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 プロセス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 一般</li> <li>6.2 コミュニケーション及び協議</li> <li>6.3 適用範囲、状況及び基準                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>6.3.1 一般</li> <li>6.3.2 適用範囲の決定</li> <li>6.3.3 外部及び内部の状況</li> <li>6.3.4 リスク基準の決定</li> </ul> </li> <li>6.4 リスクアセスメント                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>6.4.1 一般</li> <li>6.4.2 リスク特定</li> <li>6.4.3 リスク分析</li> <li>6.4.4 リスク評価</li> </ul> </li> <li>6.5 リスク対応                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>6.5.1 一般</li> <li>6.5.2 リスク対応の選択肢の選定</li> <li>6.5.3 リスク対応計画準備及び実施</li> </ul> </li> <li>6.6 モニタリング及びレビュー</li> <li>6.7 記録作成及び報告</li> </ul> </li> </ul>
--	--

出所:『ISO31000:2018規格』  
日本規格協会、2019年

らの改訂ポイントは、5つあります。一つ目は、規格全体の簡素化です。実際、旧版を使いながらリスクマネジメントシステムの構築を行っていきまると、規格のあちこちに類似した表現や要求事項が重複して書かれていたため、ちょっと戸惑いを感じたことがありました。そこで、今回の改訂では、リスクマネジメントを導入する可能性のある分野や組織が多岐にわたることから、利便性と運用性を考慮し、全体的により簡素な構成や内容にしたようです。確かに旧版では冗長な記載項目も散見されていました。

ふたつ目は、11の「原則」を8原則へ再構成したことです。11項目あったうちの「価値の創出と保護」については、原則以前のリスクマネジメントの目的としての位置づけに格上げをし、そのため、改版(2018年版)では、図表6の右欄にありますように、Value Creation and Protectionは円の中心に位置づけられていることに注目したいところです。顧客価値の創造と提供は、ISOマネジメントシステムの重要な目的となっていることにも繋がるものでしょう。

三つ目は、用語定義の簡素化です。用語の定義については、旧版では29個ありましたが、今回の改訂では、8個へと大幅に絞られました。それら8個の要約をしますと、

2.3.1 リスク : 目的に対する不確かさの影響

2.3.2 リスクマネジメント : リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動

2.3.3 ステークホルダ : 利害関係者

2.3.4 リスク源 : リスクを生じさせる力を潜在的に持つ要素

2.3.5 事象 : ある一連の周辺状況の出現又は変化

2.3.6 結果 : 目的に影響を与える事象の結末

2.3.7 起こりやすさ : 何かが起こる可能性

2.3.8 管理策 : リスクを維持及び、又は修正する対策

といったようになります。

四つ目は、図の刷新です。多用されていた矢印をやめる方向性で改訂が検討されたようです。いわゆるネットワーク型に変更された印象がありますが、私個人としては、旧版のフロー図型のほうが、分かり易い思いを持っています。そして、五つ目が、認証規格としての用途制限の記述の削除でした。規格の利用方法を定めるのは、ユーザーであり、規格それ自体で規定すべきではないとの判断によったと、関連書籍には説明されています<sup>(注6)</sup>。

## ◆ リスク評価とリスク対応

次に、リスクの評価の項目について見てみたいと思います。リスク分析の段階では、リスク同士の重要性の比較はできますが、その対応策についての判断は、リスクの評価を行うことが必要です。この評価方法については、すでにリスクマップのところで説明をしました。言い換えますと、リスクの評価の意義は、決定を裏付けることであり、リスク評価

はリスク基準が必要となるでしょう。ISO31000の2018年版の6.4.4項には、リスク評価の項目が明示されています。すなわち、①更なる活動は行わない、②リスク対応の選択肢を検討する、③リスクをより深く理解するために更なる分析に着手、④既存の管理策を維持する、⑤目的を再考する、などです<sup>(注7)</sup>。このうち、「目的を再考する」という項目は旧版(2009年版)には無く、改訂版(2018年版)で新たに加えられたものです。追記された理由としては、組織の内外の状況変化によっては、目的や目標が変わり、ひいてはリスクも見直しをすることが必要という背景があるようです。

それから、リスク対応関連については、項番6.5.1の「リスク対応：一般」、6.5.2「リスク対応の選択肢の選定」があります。このあたりは大きな改訂が無いようですが、一般の項では、①リスク対応の選択肢の策定及び選定、②リスク対応の計画及び実施、③その対応の有効性の評価、④残留リスクが許容範囲かどうかの判断、⑤許容できない場合は更なる対応の実施、などが挙げられています<sup>(注8)</sup>。私個人の意見ですが、この中で、残留リスクについて触れられていることは、大変重要なことと認識しています。

そして、項番6.5.2の「リスク対応の選択肢の選定」では、①リスクを生じさせる活動を開始又は継続しないと決定することによってリスクを回避する、②ある機会を追求する為にリスクを取る又は増加させる、③リスク源を除去する、④起こりやすさを変える、⑤結果を変える、⑥(例えば、契約、保険購入によって)リスクを共有する、⑦情報に基づいた意思決定によってリスクを保有する、などが列記されています<sup>(注9)</sup>。リスクの対応方針を実践するための対応策は、期待できる結果、掛かる費用、現実的で実行可能かなどを考慮して決定されるわけですが、これらの中で理解しにくい項目として「結果を変える」があります。セミナーでも多くの方々から質問されるのですが、例えば、「爆発物に覆いをして外部への影響を低減する」「爆発の被害をもたらすエネルギー源も、その影響を適切にコントロールすれば適切な動力源になる(エネルギー源のもつ影響をより好ましい方向に導く)」などの説明で理解していただいています。

## ◆ リスクの抽出・評価・対策から目標への実践的な展開と落とし込み

リスクアセスメントに関する情報を集めて整理していきますと、リスクの抽出から対応までの一連の流れは、あまり大きな差はないように思われます。それらの流れを集約して一覧表にしたものが、図表8です。この図表は、以下のような食品会社の洗浄工程を想定して授業の演習用に作成したものです。

「ある食品製造会社では、品質問題として危険異物混入が発生している。危険異物が原材料に混入していることと、原材料から危険異物を取り除く洗浄工程の能力に問題があるために発生しているようだ。その結果、顧客からの返品や損害賠償のコスト支払が発生してしまい、顧客の信用・信頼も低下してしまった。そこで、製造部門と品質管理部門では、洗浄工程の異物除去能力を改善してきたが、その効果は低いのが実情だ。そのため、

図表8 リスク抽出・評価・対策表の一例

リスク分類名	リスク内容		関連部署	既存対策	
	主な原因	主な結果		実施対策	効果
品質問題 (品質不良)	原材料から危険異物を取り除く洗浄工程の能力に問題があり、危険異物が食品(製品)に混入。	・顧客からの返品 ・損害賠償支払いのコスト発生 ・顧客の信用・信頼が低下	製造部門及び品質管理部門	洗浄工程の異物除去能力の改善	低

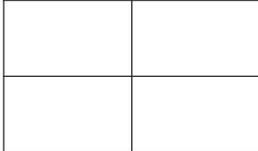
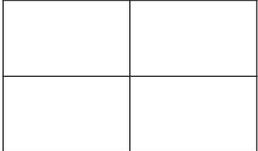
  

リスクレベル		対応方針	対策内容	状況	次回チェック
発生確率	結果規模				
大(高)	大(高)	低減	11月10日までに、危険異物除去能力の高い洗浄設備を購入し、設置する	進行中	11月15日 (設置後早急に実施)

リスクレベルは発生確率・結果規模（影響）ともに高く、早急に洗浄能力の高い洗浄設備を導入し、リスクを低減する対応方針が決まった。現在、新しい洗浄設備を発注し、新しい洗浄設備は11月10日に設置される予定だ。」

同じように、リスク特定から目標への落とし込みを行うテンプレートも作成し、学生や院生の皆さんが調査した企業の事例情報を図表9のテンプレートに当てはめて、分析をして

図表9 リスク特定から目標への落とし込みの一例

会社名			記入日：2019年〇月〇日	記入者：
目指す目的・目標				
リスクに影響を与える不確かさ	◆プラスの影響を与える不確かさ ① ② ③	◆マイナスの影響を与える不確かさ ① ② ③		
想定リスクの特定	◆プラスの想定リスク ① ② ③	◆マイナスの想定リスク ① ② ③		
想定リスクの評価	◆プラスのリスク評価  (大) ↑ リ タ イン ↓ (小)    (低い) ← 投資費用・難易度 → (高い)	◆マイナスのリスク評価  (大) ↑ 影 響 度 ↓ (小)    (低い) ← 発生頻度 → (高い)		
想定リスクへの対応	① ② ③	① ② ③		
経営目標への展開・落とし込み				

います。

私が印象に残っている学生や院生の分析事例は、サムスンやカルビーなどでした。以下に本田宗一郎さんの演習ケースがありますので、皆さんも挑戦してみても如何でしょうか。

図表 10 リスク特定から目標への落とし込みの演習ケースの一例

私の名前は本田宗一郎です。私はオートバイを作るのが好きでした。私は「箱根の山を故障せずに上り切るオートバイを作る会社になる」というビジョンを掲げて会社を経営してきました。社員にもその目標を話し、ベンチマーキングと基礎研究を重ね、部品・資材の品質・耐久性や生産技術を高め、世界的なレースに出場して優勝した結果、HONDAのブランドを世界の人々に知らしめ、利益率の高い高級オートバイを数多く販売でき、会社の売上や利益も大きく伸びてきたのです。

もうひとつの経営目標は、誰でも簡単に乗れるバイクを作り、多くの人達に便利に使ってもらおうという事でした。とくに蕎麦屋の出前持ちの皆さんから「片手で運転できるような簡単に運転できるバイクを作ってくれ」と言われ、市場調査やユーザー分析を重ねた結果、スーパーカブという小型バイクを作って販売したところ、これが大ヒットしたのです。成功を支えたのは、大衆バイク用の技術革新や大量生産に向けた生産技術の確立でした。

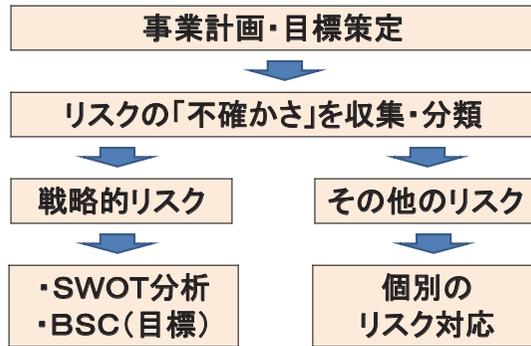
中小企業から成長し、いまでは自動車も生産販売しています。これからは航空機も作っていくかもしれませんよ。

## ◆ リスクマネジメントを考慮した計画と目標の策定

リスクが「目的に対する不確かさの影響」と定義され、「影響」とは「期待されていることから乖離すること」を指すのであれば、いかにして不確かさを減らし、目標達成の確率を高めていき、ひいては目的からの乖離を少なくすることができる計画と目標を策定することができれば、それはリスクを考慮した計画と目標と言えるのではないのでしょうか。そのような考えから、リスク要因の抽出、特定、分析、評価、対応を経て、目的・目標の設定をするリスクマネジメントを考慮した計画と目標の策定のモデルについて、ご提案したいと思います。

まず、更なる成長を促進し、阻害要因を低減する取り組みの流れについて述べます。図表 11 をご覧ください。たとえば、事業計画や目標を設定した場合、そこから目標達成に影響を与える不確かさやリスクを収集し分類することが必要です。そして、「戦略的リスク」と「その他のリスク」に分け、「その他」のリスクは、個別にリスク対応をする、いわゆるリスクアセスメントとして、図表 8 のテンプレートを用いて、リスクマネジメントに組み入れた対応をとっていきます。

図表 11 更なる成長を促進し阻害要因を低減する取り組み



一方、戦略的リスクについてはSWOT分析で不確かさを洗い出し、そこからバランススコアカード（目標）へ落とし込むことにします<sup>(注10)</sup>。このモデルを、電動バイクを製造販売する演習ケース（Z社）を使って説明します。Z社は、規模も小さく資本金も弱いベンチャー企業ですが、電動バイクの開発にはかなり以前から着手し、数年前に本格的販売に踏み出しました。安全性テストのノウハウも確立し、販売を開始したときには、すでに電動バイク事業の顧客リストも準備されていたほどです。Z社が電動バイクの事業に参入した背景には、エコ・スローライフの浸透や環境意識の高まりを受け、電動バイクは大きく伸張するとの判断があったからです。最初は大手企業に勝てるかと不安にかられていました。企業ブランド力が弱く、信用力も資金力も不足していました。人材不足による脆弱な企業体質も懸念材料で、開発技術は自社内にあり低価格が実現できるとはいえ、商品開発にも不安があります。脅威となる外部要因もあります。大手競合他社が電動バイクの販売価格を引き下げてくれば、ひとたまりもなく、また、法改正による電動バイクに対する販売規制の動きもあり、電動自転車の事故発生などによる消費者の購買意欲の低下も懸念材料のひとつでしょう。そこでZ社の経営陣は、まず同社が直面しているビジネスのリスクを明らかにし、それらの軽減やコントロールを考えながら、経営の方向や目標を達成する取り組みをしようと思いたちました。

まずは、事業戦略的なリスクを考慮しながら、「ビジネス環境分析」を行うことにしました。ビジネス環境分析が終わったら、今度はSWOT分析で内部の強みと弱み、外部の機会と脅威を洗い出し、好ましい結果に影響を及ぼすリスク、好ましくない結果に影響を及ぼすリスクに分類することにしたのです。さらに、戦略の方向を明確にするために、クロスSWOT（図表12）に落とし込んで分析・策定を行う手順としたことは、重要なステップでした。

ちなみに、クロスSWOTについて馴染みの薄い方々が散見されましたので、ここで、クロスSWOT分析について若干の説明をしておきます。ご存じのように、広く一般に使われているSWOT分析は「シンプルSWOT」と呼ばれ、「強み」「弱み」「機会」「脅威」

図表 12 クロス SWOT の一例

<b>【クロスSWOT分析】</b> ・(外側:シンプルSWOT分析)事実を列挙し打ち手を考える土台を作る分析手法 ・(内側:クロスSWOT分析)シンプルSWOTの結果から打ち手の方向性仮説を導く分析手法		・エコ・スローライフの浸透による電動バイクへの関心が向上。 ・電動バイクを販売している競合会社が少ない。 ・家電量販店も販売取扱いに前向き。 ・インターネット通販の浸透。	・法改正による電動バイクに対する販売規制。 ・競合他社が当社の電動バイクの販売価格を下回る可能性。 ・電動自転車の事故発生などによる消費者の購買意欲の低下。
		機会	脅威
・電動バイク事業の成功という安心感を消費者にアピール。 ・電動バイクの開発技術が自社内にあるため低価格が実現。 ・電動バイクに対する安全性テストのノウハウを確立。 ・電動バイク事業で獲得した顧客リストが1万件ある。	強み	(強みを生かして機会をモノにする)  <b>【電動バイクの積極的なネット通販】</b> 関東エリアの専門店などへの卸販売を基本として、特にインターネット通販で積極的な宣伝販売活動を展開することで高利益体質を作り上げる。	(強みを活かして脅威を切り抜ける)  <b>【広告宣伝による収益源確保】</b> 電動バイクに関するウェブサイトを構築。顧客リスト1万件を活用した広告宣伝による収益源を確保する。
・企業ブランドが弱く、まだまだ信用力が不足。 ・新規事業のため、資金力が不足している。 ・人材不足による脆弱な企業体質。	弱み	(機会と弱みを克服する)  <b>【ネット活用でコスト最小化】</b> 業務の有効性および効率性を高めて最小限のコストで事業展開するためにインターネットを活用する。	(弱みと脅威を考慮して最悪の状態を回避)  <b>【コンサルサービス提供】</b> 電動バイク業界における認知獲得を見据えて、他社に対する電動バイク販売のコンサルティングサービス開始の準備を進める。

の4つの窓で構成される現状把握のフレームワークですが、クロスSWOTでは、それらのシンプルSWOTで抽出された4つの窓を外側に転記していきます。転記された記述、すなわち、シンプルSWOTで分析された現状の事実や想定をじっと睨みながら「強みを生かして機会をモノにする」にはどうしたらよいのか、「弱みと脅威を考慮して最悪の状態を回避」手段はないのか、「機会と弱みを克服しカバーする」ことはできないのか、そして、どうすれば「強みを生かして脅威を切り抜ける」取り組みを行うことができるのか、といったような検討を進めていくことができます。そこで創られる4つの検討領域は内側の4つの窓に書かれ、それぞれが「積極攻勢」「競争差別化」「弱点克服」「沈黙防衛」と呼ばれている戦略の方向を示すものになります。

リスクの観点からシンプルSWOTを再度見ていきますと、強み(内部)と機会(外部)が「良い結果に影響を及ぼす不確かさ」、弱み(内部)と脅威(外部)が「悪い結果に影響を及ぼす不確かさ」と考えることもできるでしょう。クロスSWOT分析で戦略の方向を決めたならば、その戦略の方向を実現する具体的な重点目標(戦略目標)を決めていく必要があります。その作業の結果をバランススコアカードに重点目標として落とし込んでいきます(図表13)。達成の確率の高いバランススコアカードの重点目標が現時点のベストなシナリオとなれば、バランススコアカードによる事業目標の策定は、ビジネスリスクを

図表13 エコ・スローライフの空間を広げ移動の快適さを創造する電動バイクの価値を提供する

視点	戦略目標	指標	目標値
財務	収益の確保		
	売上の増大		
	高利益体質の構築		
顧客	販売目標達成		
	広告宣伝依頼件数の確保		
	ネット通販の販売目標達成		
プロセス	関東エリアの専門店などへの卸販売網構築		
	インターネット通販宣伝販売活動展開		
	コストを最小化できるネット販売仕組みの構築		
	顧客リスト1万件を活用した広告宣伝の実施		
	コストダウンプログラムの実施		
	ネット販売でアピールできる知覚品質向上		
	電動バイクの機能改善計画の実施		
	他社に対する電動バイク販売のコンサルティングサービス開始の準備		
学習と成長	経営方針の明確化と展開		
	他社の電動バイク開発状況調査の実施		
	顧客リストの見直し		
	インターネット通販実施準備のITインフラ整備		

最小化する目標達成のシナリオづくりとも考えられるということになります。

リスクマネジメントは、既存のビジネスマネジメントシステムや経営管理の手法に組み入れて運用管理できる親和性が高いものであるべきで、経営の戦略目標達成への施策、たとえば中期経営計画やバランススコアカードなどでの活用は、ビジネスマネジメントにつながるものと言えましょう。

以上、ながながとリスクマネジメントについてお話をしてみました。リスクマネジメントというものを、リスクマネジメント規格（ISO31000）やクロス SWOT、それにバランススコアカードなどを用いてビジネスのリスクマネジメントに織り込む事例を紹介してきましたが、いかがでしたでしょうか。組織の中では、既にリスクマネジメントを部分的にでも実施している場合が少なくありません。それらの活動や取り組みについて、ISO31000の規格を参考にしながら現状を見直してみると、漏れがなく必要な要件を網羅できるリスクマネジメントにすることができると考えます。言い換えれば、ISO31000の規格をガイドにして、レビューをしてみたらどうかという提案です。

重要なことは、「リスクへの感度を高めること」です。そのような意味で、今回のセミナーで、リスクマネジメントの有効な運用管理をするためのPDCAの仕組み、構造、枠組み（フレームワーク）、プロセスなどを示すことは、有意義なことであり、それらを自分たちが重要と考えるリスクに使ってみることが、リスクの運用管理を具体化することになるはずで

ISO31000の規格事項が、ビジネスのリスクマネジメントとして実行手順の助けとなり、

事業の目的や目標の達成を支援する成功事例を増やすものにしていくことが、今後の重要な課題となると考えています。繰り返しになりますが、今回ご紹介しましたリスクマネジメント規格は、認証を目的として作成されたものではないこと、リスクマネジメントは事業計画の達成を支援する仕組みと位置付けていること、あらゆる経営活動や範囲と形態のリスクを運用管理するための原則及び指針であること、等の目的を標榜していることを念頭におきながら、経営に関わるすべての方々にとって「事業におけるリスクマネジメントとは何か」というテーマについて考える一端となれば、私共にとりまして、望外の喜びです。最後までご清聴いただき、誠に有難うございました。

(注記)

1. 日本規格協会(2010)『JIS Q 31000:2010 リスクマネジメント－原則及び指針』日本規格協会
2. 前掲(1)、p.4
3. 三菱総合研究所実践的リスクマネジメント研究会(2010)『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会、p.34
4. 前掲(1)、p.36
5. 日本規格協会(2019)『JIS Q 31000:2019 リスクマネジメント－ガイドライン』日本規格協会
6. リスクマネジメント規格活用検討会(2018)『ISO31000:2018 (JIS Q 31000:2019) リスクマネジメント 解説と適用ガイド』日本規格協会、pp.39-46
7. 前掲(6)、p.93
8. 前掲(6)、p.95
9. 前掲(6)、p.96
10. 高橋義郎(2017)『使える、バランススコアカード』PHP出版、PHP ビジネス新書