

# リスクマネジメントをわかりやすく

ニューオリンズ会

菱沼 正美、三好 英彦、林 辰彦、濱地 良行

## ■はじめに

平成15年4月1日、「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」が施行され、上場会社に対し「経営の存続に関するリスク情報の開示」が義務付けられることになりました。日本企業においても、いよいよリスクマネジメント・システム導入の必要性を法的に迫られることとなります。2003年にリスクマネジメント協会がKPMG ビジネスアシュアランス株式会社と合同で行なった「企業のリスクマネジメント実態調査」では、97.5%（回答社数519社）の企業がリスクマネジメントの必要性は高まっていると答えながら、44.7%の企業が「具体的な計画はない」と回答しています。また、今後さらに強化する予定のリスクマネジメントに関しては、コンプライアンス体制の強化（73.2%、1位）、危機管理（不測事態を想定した対策）（61.2%、2位）とその他を圧倒しており、リスクマネジメント＝コンプライアンス（法令など遵守）、リスクマネジメント＝クライシスマネジメント（危機管理）と、偏った理解、概念を持っている企業も多く見られ、残念ながらリスクマネジメントに対する理解は、まだ浅いようです。一方、「これからの企業は、収益を向上させるために積極的にリスクテイクしなければならない」という言葉をよく耳にします。この「リスクテイク」という言葉は、実際にどのような経営を意味するのでしょうか。当グループでは、リスクマネジメントの基本的考え方、手法を多くの方に理解していただくことを目的とし、最もわかりやすい説明方法を追求したいと思います。

## ■『守り』と『攻め』のリスクマネジメント

まず、話を進める前にテーマとするリスクマネジメントを明確にする必要があります。リスクマネジメントと一言でいってもその内容は広範囲にわたるため、本稿では「企業のリスクマネジメント」を語るものとし、その定義を明確にしたいと思います。

関連書にはリスクマネジメントの定義として、さまざまな表現が用いられています。当グループでは『リスクマネジメントとは事業目的達成（＝企業価値の最大化、または株式会社においては株主への利益還元とする場合もある）を阻害する要因を分析・評価し、その損失を最小限にコントロールする手段』と定義します。しかしながらこの表現では、マイナス対応のみのリスクマネジメントが強調され、『守り』のイメージのみが残されてしまいます。実際、リスクマネジメントは新規事業や事業改革といった将来の経営計画を行なう際に必須です。企業価値の拡大、安定した事業運営のために新たにリスクを取るためのツールとして『攻め』のリスクマネジメントが存在します。

これが今まで見過ごされてきたリスクマネジメントの重要なポイントです。この件に関しては後に「リスクテイク」とともに説明いたします。

## ■リスクマネジメントの考え方

リスクマネジメントにおけるリスクの処理方法には、リスクコントロールとリスクファイナンスの2つの手法があります（図表1）。

リスクコントロールは、損失の発生を防止し、また万一発生した損失の拡大を防ぎます。一方、リスクファイナンスは、負担した損失に対して金銭的な補償を行なうことです。従って、リスクを直接変えることができるのは、リスクコントロールです。リスクコントロールの評価は、損失を発生させないことを目的としているので、その評価基準をどこに置くかは、大変難しいと思います。

このリスクマネジメントの手法が損失の発生とどのようなかわり合いがあるかをご説明します。ピーター・ヤング、ステイブン・ティピンズ共著『MBAのリスクマネジメント』（PHP研究所）で使用されているリスクチェーンの考え方を採用し、あるひとつの損失が発生するまでの過程を分析したいと思います。損失が発生する場合、それは互いに結びついた以下の6段階の要素に分けることができます。

### 【環境】

一般的な事業環境をいいます。つまり、平均的に損失が発生する状態をいいます。

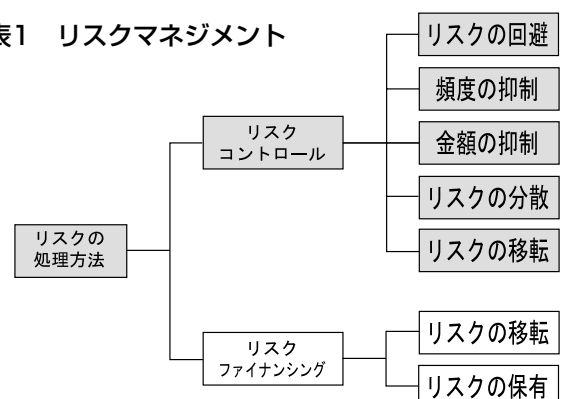
### 【ハザード】

この環境に影響を与え、損失の発生の可能性を高める状況をいいます。

### 【エクスポージャー】

損失を被る可能性のある対象をいいます。損失の発生の可能性があっても、そのものがなければ損失は発生しません。事業運営における物的・金融資産、営業権などあらゆるものが対象

図表1 リスクマネジメント



となります。

#### 【ペリル・機会】

実際に損失を発生させる原因をいいます。ペリルによりエクスポージャーが損失を被ります。

#### 【直接的損失】

すぐに顕在化し、認識できる損失をいいます。一般的に企業が認識している損失です。

#### 【間接的損失】

直接的損失に付随して発生する損失や、直接的損失が発生した時点では把握・認識できなかった（潜伏していた）損失で、その後将来顕在化し、事業に影響を与えるものをいいます。

具体的上記のリスクチェーンを説明します。

#### 《例A》

コンサルタント会社で働くX社員がいます。彼は、明日の大口契約のプレゼンテーションの図表を作成しています。ようやく完成したとき、彼はデスクの脇に置いてあった荷物につまずき、誤ってコーヒーをパソコンにこぼしてしまい、パソコンとその図表のデータを損壊してしまいました。

この事故を前述の6要素にあてはめてみます。

#### 【環境】

パソコンでプレゼンテーション図表の作成

#### 【ハザード】

デスク脇に置いてあった荷物

#### 【エクスポージャー】

パソコン、プレゼンテーション図表のデータ

#### 【ペリル】

コーヒー

#### 【直接的損失】

パソコン、データの損害、明日のプレゼンテーションができないことによるビジネスチャンスの喪失

#### 【間接的損失】

会社の信用の喪失、取引の解除

ここでご理解いただけるように、コーヒーをこぼしたという些細な事故が企業に多大な影響を与える可能性があります。

## ■リスクコントロール

『損失』が発生する確率は、何分の1、ときには何万分の1です。しかし、損失の確率はその事故により異なりますが、さまざまな条件が組み合わさって発生するメカニズムは同じです。これらのつながりをリスクチェーンといいます。このリスクチェーンのつながりを断ち切れれば、損失の発生を防ぐことができます。中でも、前述の6つの要因のうち、ハザードを除去することが、最も効果的なリスクコントロールです。ハザードは、損失の発生の可能性を高める（助長する）要因で、ヒトが意識することにより容易に見発見できます。その改善を迅速に行なうことにより損失損害の発生を防ぎ、それに要する費用も損失の大きさに比較すると低廉です。

また、一般的に日本の企業は、直接的損失に対する防止策は多少講じてはいますが、「間接的損失」への対策がまったくなされていないといっても過言ではありません。間接的損失として頻繁に損失対象となるものが、「企業の信用、ブランドバリュー」です。近年、日本の大手企業経営陣が、事故後の対応で

一言誤った発言をしたために世間より大ひんしゆくをかうとともに、企業の信頼を失ったことはまだ記憶に新しいと思います。ひとつの事故が企業に与える損失は、その後の企業運営に与える影響の方が多大であるとの認識を、深く持つ必要があります。

例えば、製造会社が火災により工場を焼失し、大きな資産を失うという直接的損失があります。さらに工場を失うことにより生産機能が停止し、企業の収入が長期間ストップしてしまう間接的損失も発生します。またそれに伴い、関連企業や地域経済にも多大なる影響を及ぼすことにもなります。

このように、ひとつの事故が発生することによって、2次、3次、4次……といった間接的損失は何らかの形で必ず発生するため、その対策は製造業のみならずすべての企業が真剣に取り組むべき課題です。

## ■リスクファイナンス

最善のリスクコントロールを行なっても『損失』を完全に防止することは不可能です。さらに、リスクを認識していない場合は、『損失』を軽減することもできません。その場合、企業は否応なくリスクを保有しなければなりません。つまり、企業は発生した損害に対し、それを復旧するための費用を手当てしなければなりません。この手段をリスクファイナンスといいます。リスクファイナンスはあくまでも財務面での手段であるため、リスク自体を変えることはできません。リスクに対して事前にコントロールを行なうことにより、効果的なリスクファイナンスができるのです。リスクファイナンスには、リスクテイク（保有）とリスクトランスファー（移転）があります。

## ■リスクテイクとは

損失が発生した場合、企業は自ら損失を補わなければなりません。自社の財務ポケットから支出します。この結果、企業の収益はどのようになるのでしょうか。これを実際に財務諸表に当てはめて考えてみましょう。

「財務諸表」は利害関係者にその会社の姿を正しく報告するために存在します。図表2の「貸借対照表」は、決算日における企業の財政状態を知るためにお金の出所と使い道を一覧にしたものです。「資本の部」における「剰余金」の充実こそが過

図表2 貸借対照表

(決算日における財政状態を知るためにお金の出所と使い道を一覧にした表)

資産の部	負債の部
<b>流動資産</b> 現金・預金 受取手形 商品有価証券 等	<b>流動負債</b> 支払手形 買掛金 短期借入金 未払金 等
<b>固定資産</b> 建物・ 特許 商標権 投資有価 保険料積立金 前払保険料 等	<b>資本の部</b> <b>資本金</b> 法廷準備金 前期繰越利益金 等 <b>剰余金</b> 当期未処分利益 等

剰余金が多い少ないは  
今まで会社が儲けて  
あったかどうかの目安です。

去から現在における会社の健全性を表しており、リスクマネジメントの目的である企業存続や企業価値の最大化への道のりを約束するものであるといえます。

その「剰余金」がどこから生み出されるかといえば、「当期利益」です。これは、「損益計算書」に掲載されています。「損益計算書」は一会計期間の収益と費用を一覧にしたものです。図表3の「損益計算書①」は、まったくリスクが顕在化せずに損失が出なかった場合です。

#### ①損失が発生しない場合

$$\text{利益} = \text{売上高} - (\text{売上原価} + \text{販売費} \cdot \text{一般管理費})$$

「損益計算書②」は、リスクが顕在化し、予定しなかった損失が出た場合です。

#### ②損失が発生した場合

$$\text{利益} = \text{売上高} - (\text{売上原価} + \text{販売費} \cdot \text{一般管理費}) - \text{特別損失 (リスクによる損失)}$$

「当期利益」を比較していただくと①の方が明らかに多いことがわかります。ここで大きな影響を及ぼしているのが、「特別損失」です。定期的に発生するものではありませんが、一度発生すると企業の利益に大きな損失を与えることを表しています。まさに「リスクの顕在化」です。

今までは「いつ起こるかかわからないリスクに対策を講じるために費用を割く必要はない！」というのが、日本企業の大多数の考えでした。これからは、その費用（リスクコスト）を割くことを軽んじると企業存続が危ういといえることができます。「直接的損失」はもちろんですが、「間接的損失」で会社のブランド力に傷が付き、信用を失うことを強く認識しなければなりません。

企業が新たにリスクマネジメントを実施した場合、一般管理費の増加により「利益」は減少しますが、「特別損失」は減少します。その関係は、図表4のようになります。ここで、縦軸は（通常時リスクマネジメントにかかる費用）、横軸は（事故が発生したときの特別損失の規模）を示します。当然のことながら、リスクマネジメントに取り組むことにより、一般管理費の数値は上がりますが、特別損失の規模を大幅に下げることが可能となり、企業存続の安定につながります。

企業にとっての利害関係者である金融機関は、今までこの

「特別損失」をあまり問題にせずに、「営業利益」「経常利益」を目安にして融資などを行ってきました。しかし、このレポートの冒頭にある「リスク情報の開示」が義務付けられるようになった今、「特別損失」に大きなマイナスがある場合には、金融機関のみならず他の利害関係者も「？」を付けることとなるでしょう。「リスクテイク」して利益を増やすには、リスクに備える費用計上を販売費・一般管理費等の項目で多く計上してでも、リスクによる損失を防止することを目的に、リスクコストを適正にとることが重要です。

## ■リスクトランスファー

リスクトランスファーは、リスクを第三者に移転することを行います。最も一般的なのが保険です。保険は、企業のリスクを保険会社に移転することです。

#### 【例B】

Y社（食品メーカー）は、新製品の販売が好調で工場の操業も24時間体制で行なっています。生産効率を上げるため、資材および製品を工場内に保管しています。例年の5倍の量が山積み状態にあります。自社の建物、機械設備、製品・原材料にどのような保険を付保する（保険購入）かを検討しています。考えられる損失としては、建物、機械設備、製品・原材料の損失とそれに休業損失です。まず、Y社がリスクマネジメントを行なう場合のリスクチェーンを考えてみましょう。

ここでリスクチェーンの6要素は、以下の通りとなります。

#### 【環境】

製品の製造

#### 【ハザード】

？

#### 【エクスポージャー】

建物、機械設備、製品・原材料

#### 【ペリル・機会】

火災、地震、盗難

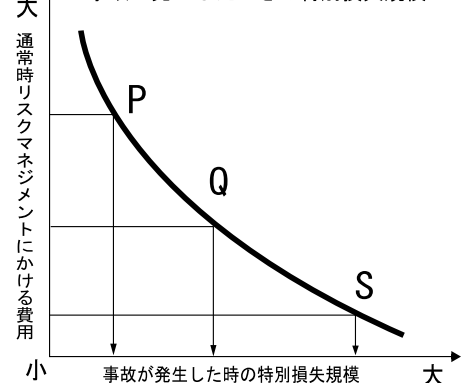
#### 【直接的損失】

建物、機械設備、製品・原材料の損失

図表3 損益計算書

損益計算書① (損失が発生しない場合)		損益計算書② (損失が発生した場合)	
	費用	収益	
経常損益の部			経常損益の部
① 売上高		30,000	① 売上高
② 売上原価	10,000		② 売上原価
③ 売上総利益(粗利益) ①-②	20,000		③ 売上総利益(粗利益) ①-②
④ 販売費・一般管理費	10,000		④ 販売費・一般管理費
⑤ 営業利益 ③-④	10,000		⑤ 営業利益 ③-④
⑥ 営業外収益			⑥ 営業外収益
⑦ 営業外費用	500		⑦ 営業外費用
⑧ 経常利益 ⑤+⑥-⑦	9,500		⑧ 経常利益 ⑤+⑥-⑦
特別損益の部			特別損益の部
⑨ 特別利益			⑨ 特別利益
⑩ 特別損失 PL事故によるリコール費用 災害による再建費用 損害賠償金	0		⑩ 特別損失 PL事故によるリコール費用 災害による再建費用 損害賠償金
⑪ 税引前当期利益 ⑧+⑨-⑩	9,500		⑪ 税引前当期利益 ⑧+⑨-⑩
⑫ 法人税充当金 ⑪ X 40%	3,800		⑫ 法人税充当金 ⑪ X 40%
⑬ 当期利益 ⑪-⑫	5,700		⑬ 当期利益 ⑪-⑫

図表4 リスクマネジメントにかかる費用と事故が発生したときの特別損失規模



## 【間接的損失】

休業損失、納入不能・遅延、社会的信用

をあげましたが、ここで、「？」のハザードはどのようなものでしょうか。

- ①大量の製品、原材料などの可燃物の保管による火災リスクの増加
  - ②地震による山積みになった製品の倒壊リスクの増加
  - ③製品の盗難リスクの増加
- などが考えられます。

この状態で保険を契約すると、損失が発生する環境が非常に高く、損失の対象となるエクスポージャーが多いため、保険料もより高額となります。ここで、リスクコントロールを行ないリスクの軽減を図ります。

例えば、生産工程と製品の搬出方法の見直しを行ないます。

### ①生産工程の見直し

原材料は必要な量のみ、生産状況に合わせて適宜工場内に搬入します。これにより、工場内に余分な原材料を保管するという状況を回避することができます。

### ②搬出方法の見直し

生産した製品を即時に運送業者に搬出させ、一時的に運送業者の倉庫に保管しておくか、顧客に配送します。これにより、製品の滞留がなくなるとともに、1カ所に製品の在庫が集中せずに各所にリスクを分散することができます。

上記の見直しにより、①～③のハザードの軽減ができます。その結果、保険料を引き下げることにつながります。ここで総リスクマネジメントのコストは、リスクコントロールの実施費

用と保険料の削減できた金額および損失発生の可能性の低減効果とのバランスになります（図表5）。

## ■リスクマネジメントは費用対効果が高い！！！！

企業にとって、損失を発生させないことが第一です。損失が発生すると、企業は、直接的損失を被るばかりでなく、それによる間接的損失も発生します。これらにより、

- ・企業の信用の喪失
- ・ブランドイメージの失墜
- ・従業員のモラルの低下

が起り、企業の存続に不可欠な収益の減少を余儀なくされます。

従って、企業は、将来の事業の存続のためにあらゆる角度から、リスクを分析し、そのために企業の資源（ヒト、モノ、カネ）を積極的に投入し、リスクに対処すべきです。

どんなに些細なリスクでもさまざまな要因（ハザード）により、企業の存続を揺るがす損失を発生させる可能性があります。目の前のリスクだけではなく、それにより発生する潜在リスクの大きさを考えれば、リスクマネジメントを行なわないことの代償は測り知れません。

これからますます競争が激しくなる市場で、企業にとって事業の中断・停止は命取りになります。今こそ、企業は現状のリスク環境を改善するためにリスクマネジメントに取り組まなければならないことをご理解いただけたと思います。今から、始めてください。

図表5 リスクとコントロール

