

リスクアペタイトのトリセツ

進化する ERM への対応に向けた研究

リスクアペタイト研究会

末永潤、坂井剛太郎、和田憲

1 はじめに

1. グループの組成

COVID-19感染対策により、今年度の研究会活動は従来の対面・集合形式から全国レベルのWeb開催形式に移行した。活動の過程で企業実務におけるリスクアペタイトの運用に興味を持ったメンバーや、過去の研究でリスク許容量（＝優位性×知識×能力）を「リスクアペタイト」と定義付けたメンバー、リスクリテラシーの展開という観点からリスクアペタイトを指針としたERMの運用に興味を抱いたメンバーが合流し、大阪と東京を結ぶリモート研究活動を開始した。

2. テーマの選定理由

従前よりCOSO等では、リスクアペタイトを指針としたERM運用が提唱されてきた。日本ではここ10年にわたって銀行や保険会社を中心に導入が進んできたが、近年では一般事業会社の導入事例もみられるようになった。こうした潮流の背景には、ステークホルダーの企業に対する意識・期待の変化等に伴い、企業活動に負の影響をもたらすリスクの回避・低減だけでなく、企業価値・事業機会創出に資するERMの運用を企業が志向しなければならぬ状況があると考えた。

また社会・経済・環境側面に負の影響をもたらすリスクが複雑化する中、企業のERM運用において期待されるリスクアペタイトの役割や、その導入に際して検討すべき要素の整理が必要と考へ、今回の研究テーマとして選定した。

2 基礎研究

1. リスクマネジメントの基本概念の確認・共有

まず、企業研究会の報告資料アーカイブ等を参照しながら、基本要素（リスク、ペリル、ハザード、エクスポージャー等）の定義や、リスクの影響度/発生頻度を軸としたリスク対応の基本的対応順位の考え方、リスクコントロールプラン（回避・軽減・分散・移転）とリスクファイナンス（移転・保有）の分類についても共有した。

次に、エクスポージャーに関する考え方として、直接的要因（人的資源等）のみに着目するのではなく、その一次対象に付随する情報資源や二次的な経済的影響までを含めた有機的関係性への着目が必要という意見提起がなされた。加えて人間工学・社会科学の視点から、リスク対策が進むにつれてボトルネックとなる箇所が変動することから、リスク対策の優先順位の変化に留意することの重要性について確認した。（図表1）

2. リスクアペタイトに関する先行事例確認・理解

先行事例の確認・研究を通じてリスクアペタイトに関する基礎情報を共有するとともに、本研究における着眼点や深耕すべき研究内容等について、メンバー間で協議した。

①リスクアペタイト関連のキーワードの定義の整理

RIMS資料に基づき、キーワードの定義を整理した。（図表2）作業の過程で、2017年に改訂されたCOSO・ERM（以下、COSO・ERM2017）や金融安定理事会等の定義も参照した結果、リスクアペタイト関連のキーワードは種類が多く、各々の意味について不明瞭な点があり、定義内容にバラつきがあることを認識した。

②リスクアペタイトの歴史的背景

リスクアペタイトの歴史的展開と求められてきた役割について以下のとおり確認した。

a.2000年代前半までの状況

英米の保険業界においては、保険自体がリスクの積極的引受によって対価を得るビジネスモデルであり、当時の主要な引受対象は計量化可能なものが多かったという背景から、早くからERMフレームワークへのリスクアペタイトの導入が進んでいた。

英米の一般事業会社においてもリスクアペタイトの導入がみられたが、その理由として、株主を中心としたステークホルダーの要求への対応が強く求められていたことが挙げられる。

ステークホルダーの要求への対応にあたって、企業は「収益獲得のためにリスクを積極的に受容すること」と「経営者が自己の利益追求のためにリスクを過度に受容することを防止すること」の両立が求められたため、企業はリスクアペタイトによって双方のバランスを取ることにしたのである。

b.グローバルな金融危機の発生（2000年代後半）以降の状況

リーマンショック等のグローバルな金融危機が発生するまで、銀行が管理するリスクの対象は、自己資本規制に含まれるもの（市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク等）が中心であることが一般的であった。しかし実際には、従来の銀行のリスク管理において十分にリスクとして認識されていなかったもの（カウンター・パーティー・リスク、証券化商品に係るリスク等）が顕在化し、世界経済に大きな被害をもたらした。また、発生頻度の低いリスクや想定外のリスクはデータが不足しており、統計的手法のみでは損失の把握が難しいという課題も明らかになった。

上記の問題点をふまえ、監督当局は金融機関にリスクアペタイトの強化を促すことで、それまで十分に取り上げられてこなかった「戦略リスク」（事業戦略の成否に係るリスク）、「コンダクト・リスク」（企業行動がステークホルダーの期待から逸脱するリスク）等も視野に入れたリスク管理を目指した。こうしたリス

クは計量化による損失把握が難しいため、自行のリスクアペタイトを表明するステートメントに基づくリスク管理を行うことで「経営陣がステークホルダーの期待に応えるために、どのようなリスクを受容するつもりでいるのか」について、第三者への可視化が図られることになった。

③COSO・ERM2017におけるリスクアペタイトの役割

グローバルな金融危機の発生以降に改訂されたCOSO・ERM2017を確認し、事業体を問わずに適用可能とされるERMのあり方、リスクアペタイトの役割について検証した。

a. COSO ERM2017が定義する「リスク」

リスクを「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」と定義することで、旧版（2004年）にない、正負両方の影響を含む管理の必要性を示している。

b. ERMのあり方とリスクアペタイトの役割

「企業価値の創造・維持・実現」のため、企業のミッション・ビジョン・バリュー^(注1)を基点に戦略策定から実際のパフォーマンスまでを貫いたERMを志向している。また、リスク管理に際しては「企業内のカルチャーの認識」「リスク対応のための能力開発」「実務への柔軟な適応」に焦点を当てている。

リスクアペタイトについては「企業価値の追求において受容可能な幅広いリスクの種類・量」と定義し、戦略や事業目標に係るリスクを管理する役割を担うものとする。リスクアペタイトの設定におけるポイントとしては「ミッション・ビジョンとの関連性」や「パフォーマンスの量とリスクの量の相関関係の把握」等が示されている。

④基礎研究を通じたリスクアペタイトに対する見解

これまでの活動をふまえて、金融機関の事例を中心に先行事例はある程度存在する一方、関連するキーワードの定義・内容等の複雑性から、リスクアペタイトの具体的導入に際して解決すべき課題は相当量あると考えられた。

また、金融安定理事会等の資料に記載されている金融機関におけるリスクアペタイト・フレームワークは、定量的指標（資本の健全性、収益力、流動性等）と定性的指標（行動指針等）から構成されており、特に定量的指標については既存の自己資本規制等、金融機関が参照可能な情報として機能していることが分かった。この観点では、一般事業会社にリスクアペタイト・フレームワークを導入する場合には、各社の業種・事業内容等に応じて定量・定性的指標を検討・設定することが必要となり、金融機関と比較して指標設定の検討にかかる負荷が大きいことが想定された。

こうした事情をふまえグループ内で協議を行い、日本企業に適した形でのリスクアペタイト・フレームワーク構築に必要な具体的視点・要素を深耕する必要があるとの共通認識に至った。

3 リスクアペタイトの具体的運用に関する調査・研究

1. RMM 関連資料の確認

リスクアペタイトの具体的導入に際して必要となる視点や検討事項について、金融機関の先行事例やCOSO・ERMからは把握しきれないポイントを、RIMSとLogicManager社が開発したRMM（Risk Maturity Model）とその関連資料から把握した。

①RMMの概要

RMMはISO31000やCOSOが提唱するERMフレームワークとも適合したモデルであり、成熟したERMモデルに必要なとされる

7つの属性と25のコンピテンシードライバー、そしてそれらを補完する71のキー指標から構成されている。（図表3）^(注2)

②リスクアペタイトの具体的導入にむけた視点

RMMでは、リスクアペタイトを指針とするERM運用における重要な視点として、「ポートフォリオの観点で企業を取り巻くリスクを管理すること」と「リスクとリワードのトレードオフ関係に着目すること」を挙げている。その上で、事業目標に応じたリスクトレランスを企業内の戦略（Strategic）、戦術（Tactical）、オペレーション（Operational）の各担当部門に適切に展開するため、リスク/リワードのトレードオフ関係について適切なコミュニケーションが可能な状況を醸成させることが、各レベルのマネージャークラスに求められる。

2. リスクアペタイトの具体的導入にあたっての観点

①経営方針展開上の位置付け、及び事業・組織構造での展開方法

RMMが提唱する方法をふまえて、日本の一般事業会社になじみやすい形でリスクアペタイトの策定やリスクトレランスを展開する方法を検討した結果、日本発祥のP2M（Program & Project Management）のプログラム・マネジメントの応用可能性に行き当たった。

そこで、プログラム・マネジメントにおいて定義されるスキーム/システム/サービスの3モデルの構成を、企業の戦略立案・体制構築・実施運用の各段階と比較検証する等、具体的なプロセスについて考察を行った。（図表4）

②リスクアペタイト/リスクトレランスの策定と方針展開プロセスとの共通性

リスクアペタイトとリスクトレランスの策定プロセスを研究する中で、一般事業会社における方針展開プロセスとの共通性に着目した。

一般事業会社で方針展開を行う際は、上位方針及び目標達成のための具体的方策から、各方針策定主体のミッションを設定すると共に、各主体の内部・外部制約条件を反映した方針を作成する。このプロセスにそのままリスクアペタイトとリスクトレランスを組み込めば、策定作業フローが成り立つのではないかと考えた。（図表5）

また、方針展開はウォーターフォール型の展開プロセスを持つが、各方針策定主体の「やりたいこと」、「できること」、「やっていることの継続」等の意図が不適切な形で策定内容に影響した場合、上位方針との整合性がとれず目標達成に支障をきたすことがある。このことはリスクアペタイト/リスクトレランスの策定と方針展開のプロセスにおいても共通して留意すべきポイントと考える。

③リスクとリワードのトレードオフ関係の把握方法

企業を取り巻くリスクの一般的な把握・評価方法として、発生頻度と影響度の2軸でマッピングが行われている。しかし、リスクアペタイトを指針としたERMの運用を想定した場合、リスクテイクによって生じ得るリワードとの関係性と、それぞれの状況を把握するための何らかの方法が必要と考えられる。

3. 議論のポイント

①リスクアペタイト活用の視点

日本の一定規模以上の一般事業会社においてはリスク管理部門と事業戦略・ビジネス目標の策定部門が組織的に分離しており、特に中長期的な経営戦略の中で生じ得るリスク/リワードについて、リスク管理部門側が統括的に管理できていない傾向が強い。

そのため、リスクアペタイトを指針としたリスク/リワードをふまえたリスク管理を志向するには、こうした体制面・運用面の課題について検討する必要がある。

②リスクの創発性

COVID-19のパンデミック下では、感染拡大防止策に伴う制約下での事業継続や、感染者発生時の危機対応等の必要性がこれまでに高まった。さらに、感染予防の観点からテレワーク環境への移行が進んだことでサイバーリスク対策が重要となるほか、COVID-19の終息が見えない状況が人々の行動様式や価値観・ライフサイクルに変化をもたらし、既存事業の撤退や新たなビジネスモデルの創出を迫られるといった状況も生じている。

加えて、例えば使用済みマスクが海洋に不法投棄されるなど、水面下で環境側面の問題が加速しつつあり、企業の存立基盤である環境・社会自体の持続性が危うくなりつつある。

このように、これまで個別のリスク（パンデミック、サイバーリスク、気候変動等）として発生可能性や影響度の評価を行ってきたものが、顕在化のプロセス・場所・時間等は異なるものの相互に直接的・間接的に影響しながら顕在化するという一種の創発状態にあるといえ、こうした状況に着目したリスク評価や対策検討を行う必要性が高まっていると考えられる。

③パーパス（社会的存在意義）を踏まえたリワードの追求

リワードとして追及すべき企業価値については、サステナビリティやESG観点での企業評価、非財務情報・無形資産への着目等、コロナ禍前から存在した潮流が加速していることが見受けられる。

特に米ビジネス・ラウンドテーブルによる「企業のパーパスに関する文書」（2019年）において、株主だけでなくステークホルダー全体を意識した自社の存在意義・役割の検討が必要とされたことで、企業が自社のパーパス（社会的存在意義）をステークホルダーとの関係性の中で明らかにし、共通価値を創造していく取り組みが重視されるようになった。

このように、企業がリスクテイクにより取るべきリワードの評価が大きく変容しつつあり、社会性やステークホルダー全体にとっての存在意義の観点から、一定のリスクをとって創造すべきリワードや、リワード獲得のために受容可能なリスクについて検討が必要と考えられる。

④ステークホルダーへのアカウントビリティ

企業を取り巻くリスクや事業機会の状況について、従前より有価証券報告書や統合報告書上への記載・開示の取り組みが進められている。

特に統合報告書上の開示においては、ESGの観点から自社の持続的な成長やビジネスモデル存続の観点から対処すべきマテリアリティを特定し、その影響評価を基に「リスク」となる要素と、リスクの低減・解決を通じた価値創出を「機会」として記載することが求められている。

こうした情報開示に取り組む企業が増える一方で、具体的にマテリアリティの影響評価とリスクと機会の関連性について適切に記載できている企業はまだそれほど多くない。

⑤リスクアペタイトと経営理念

経営理念の重要性についてはピーター・ドラッカーが提言しているほか、同時期に日本では松下幸之助氏やオムロンの立石一真氏によって実践されている。

COSO・ERM2017においても、ミッション・ビジョン・バ

リューを基点としたERMが志向されており、日本の一般事業会社（特に確固たる経営理念を有する長寿企業）がリスクアペタイトを経営戦略に盛り込む際には、これまで行ってきた理念経営と如何にシンクロナイズさせるかについて留意が必要と考える。

4. 当研究会による議論のまとめ

研究会活動の議論を通して、リスクアペタイト/リスクトレランスの導入に際して留意すべきポイントは、以下の項目に集約することができる。（図表6）

①リスクアペタイト/リスクトレランスの導入に直接関与するポイント

リスクの有機性・創発性を前提にしたロス/リワードの評価の透明性、及び特にリワードを追求する際に新たに必要となる機能に対する経営資源の配分、等。

②リスクアペタイト/リスクトレランスの導入に間接的に検討が必要なポイント

経営理念（想い）・ミッション（行動）・ビジョン（結果）のガバナンスによるパーパス（社会的存在意義）との整合及びステークホルダーに対するアカウントビリティ、等。

リスクアペタイトの導入・運用が、企業が取り組みを迫られているこれらの経営上の課題解決に果たす役割を検討することで、ISO31000やCOSO・ERM2017が志向するリスクマネジメントへと近づくことになるものと考えられる。

4

研究会による提言と今後に向けた課題

1. 提言

①リスクアペタイトとリスクトレランスの定義

これまでの研究を通して、我々チームとしてはリスクアペタイトを「リスク戦略的許容方針」、リスクトレランスを「リスク許容範囲」と定義できるのではないかと考えた。

リスクアペタイト並びにリスクトレランスの活用・運用においては、策定上の各種条件を精査し、その創発的・有機的影響の顕在化を視野に入れた分析と計画が求められる。

また時間の経過に伴う環境変化が策定したリスクアペタイト/リスクトレランスにインパクトを及ぼす可能性を想定し、その事象が発生した時にリスクアペタイト/リスクトレランスを再設定する判断・体制についても事前に検討し、設定すべきと考える。

②リスクマップからリスクアペタイトマップへの展開

当研究における議論をもとに、従来のリスクマップにリスクアペタイトの要素を取り込んだ「リスクアペタイトマップ」を検討した。（図表7）

リスクアペタイト/リスクトレランスの設定作業は以下のプロセスによって行われる

- リスクテイクによって得られるリワードの評価を行うため、従来のリスクマップの縦軸（影響度軸）に、「ロス」（ダメージ、デメリット）の指標の対称位置に「リワード」（報酬、メリット）の量を示す指標を配置した。
- リスクを顕在化させない前提で行うマネジメントの領域を「リスクマネジメント領域」とする。それに対応するかたちで、リワードが顕在化せず潜在している領域を「リワード潜在領域」と設定する。
- リスクテイクを行うに際して、リスク顕在化時を想定したクライシスマネジメントの整備が必要である。従来のリスクマネジ

メント領域の外周を「クライシスマネジメント計画領域」と設定し、リスクテイク（クライシスマネジメント）を行うことで発生する領域を「リワード顕在領域」と設定する。

d. あるリスクをテイクすることで、それに関連するリワードが発生することを前提に、そのロス/リワードを関係づけた「ロス/リワード関係線」で結ぶ。顕在化しない/するリスク、それらに伴い顕在化する/しないリワードがあり、リスクの特性によりその関係は異なる。

この図表はモデル化しているが、実際の作業ではリスクとリワードの関係線はより複雑に絡みあうことになる。

e. リスク顕在化時に事業体の存続危機を招くリスクを「フェイタルリスク」とし、フェイタルリスクによってもたらされるロスの限界値を「リスクキャパシティ」、フェイタルリスクをテイクすることで獲得し得るリワードをオーバーリワード（事業体の存続危機を招く過剰なリワード）と定義する。また、フェイタルリスクが発生しないようコントロール可能な限界領域を「リスクキャパシティライン」とし、企業はリスクマネジメント領域（リワード潜在領域）とリスクキャパシティ領域の間で「リスクアベタイトライン」を決定する。

f. 先述のリスクマネジメント領域を超える部分で、クライシスマネジメント計画領域において戦略的に決定したリスクアベタイト領域の範囲を「リスクトレランス」と定義づけることができる。

g. リスクの顕在化自体が、新たなリスクの発生を誘発することもある。その現象を「リスクの創発」と定義している。

h. 影響度のロス側、リワード側、発生頻度の3軸で配置されるリスク/リワードの位置とそれを結びつける「ロス/リワード関係線」がリスクプロファイルを表現しており、経営方針にもとづき重要度を設定する。

③リスクアベタイトのトリセツ

a. リスクアベタイトの策定プロセス

リスクアベタイトの策定は、上位方針（最上位における策定時は、企業理念・企業文化）、内的制約条件（対象組織における経営資源；ヒト・モノ・カネ・情報、時間、等）、外的制約条件（市場環境；競合他社・シェア・潮流、社会環境；国際化・ボーダーレス化・IT化、等）、専門的経営能力・知識を基に行うことになる。（図表8）

b. リスク創発性を想定した運用

自社の持続的成長やビジネスモデル存続の観点から、社会・経済・環境側面のマテリアリティへの対応が企業に求められる傾向にあり、自社を取り巻くリスク自体を事業機会に変えることで新たな価値創出を行い、ステークホルダー全体へ還元することが企業に求められている状況といえる。

このような状況で企業がリスクアベタイトを活用するには、まず影響が創発状態にあることを前提にリスク低減の方向性を検討し、個々のリスク対策が相互に好影響をもたらすようなマネジメント体制や資源配分を検討する必要がある。また、リスク低減策がリワードへもたらす影響や、リスクから事業機会を創出し得るといふ点に着目し、リスクの所管部門とリワードの所管部門が密接に連携する体制が求められている。

④組織形態によるプロセスのバリエーション

リスクアベタイトはトップマネジメントによって策定され、経営理念を絶対軸としながら、内部制約条件と外部制約条件からその方向性を定めていくことになる。

一方、リスクトレランスに関しては事業形態によって策定主体が異なると考えられる。単一事業、或いは複数事業の複合体であっても企業内で一事業が突出している場合は、同じくトップマネジメントによる策定が好ましいと考えられるが、複数事業がそれぞれ企業業績に影響を相当分及ぼす形態である場合は、事業ごとに内部制約条件と外部制約条件が異なると考えられることから、事業体トップによるリスクトレランス策定が望ましい。

また拠点の面的広がりによっても、リスクトレランスの策定主体は変わるであろう。拠点ごとに内部制約条件と外部制約条件が異なる以上、各拠点トップによる策定がされるべきと考えられる。

ただし、各事業体、各組織体の設定したリスクトレランスをふまえ、経営層が策定したリスクアベタイトに基づくリワードの達成可否についての逆検証は必須であり、全体最適化と共に実現可能な具体的方策の立案を行わなくてはならない。

2. 今後の研究課題

①今後の日本企業におけるERM適用に向けた研究

既存事業と方向性の異なる事業領域への進出に際してリスクアベタイトを検討する場合、経営理念に合致した判断であるかどうかを組織外に適切に説明することが、より重要となる。通常、経営判断は外的要因（コンプライアンス、社会的責任等）や、内的要因（経営資源の状況等）による判断が前面に出るため、そこに経営理念がどのように反映されているかを可視化することが必要となる。

昨今の潮流をふまえると、パーパスの観点からも経営理念との整合性を確認するプロセスが不可欠と考える。今後、事例研究を通して、経営理念が経営判断に組み込まれるプロセスを分析し、リスクアベタイト・フレームワークに取り込むための具体的方策を検討する。

②ステークホルダーとのコミュニケーション、共通認識形成に向けた活用

現在、企業がステークホルダーとのコミュニケーションにおいて求められる開示情報については複数の指標が存在するが、将来的に統合される方向に向かうものと考えられる。こうした指標の統合状況もふまえて、ステークホルダーとのコミュニケーションにおけるリスクアベタイトに関するアカウンタビリティについて継続して研究を行う。

③ERMの進化をふまえた研究

ERMの2020年度RIMS秋季大会においてランゴーン理事長が言及していた「Pivoting from ERM to SRM」等、ERMの最新動向やSRM（Strategic Risk Management）への展開などをふまえたリスクアベタイトの役割について研究を行う。

また現在、RIMSのホームページ上で（2021年2月現在）RMMの更新が予告されているが、更新前のモデルの指標数や各項目の内容等からは、評価結果にバラつきが生じる懸念があるため、次期モデルにおける変更点を確認したうえで、ERMの成熟度を測るために必要な要素や評価方法（重み係数の導入等）等についても検証していく。

（注1）各定義は以下の通り。

- ・ ミッション：事業体の中核目的であり、事業体が達成したい事柄や存在意義を明確にするもの
- ・ ビジョン：事業体が願望する将来像、または長期的に組織が達成した目

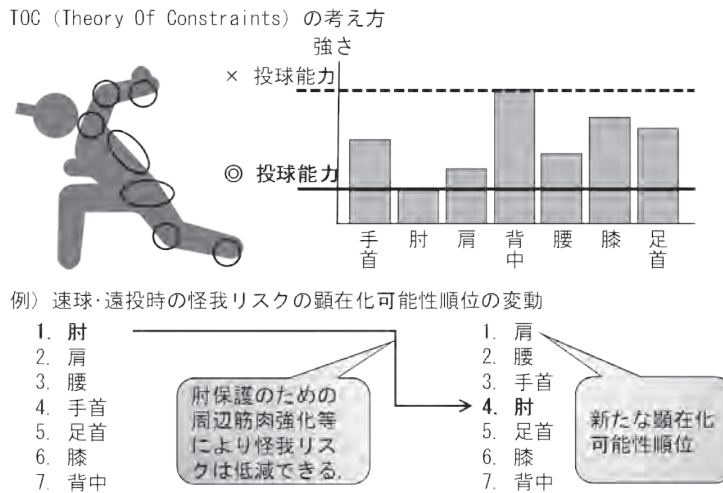
標

- ・ コアバリュー：組織の行動に影響を与える善悪や、許容できることと許容できないことに関する事業体の信念・理念
- (注2) 2020年12月末時点の資料に基づく研究であり、以後の更新版については後に検証するものとする。

【参考文献】

1. アサヒグループホールディングス株式会社「統合報告書 2019年12月期」
< https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2019_all.pdf > (2020年2月6日アクセス)
2. 坂井剛太郎『「リスク」の捉え方』2020年3月 ARMJ 年次大会パネルディスカッション資料
3. RIMS「Exploring risk appetite and risk tolerance」
< https://ermgovernance.com/Resources/RIMS_Exploring_Risk_Appetite_Risk_Tolerance_0412.pdf > (2020年2月6日アクセス)
4. 一般社団法人日本内部監査協会ほか「COSO 全社的リスクマネジメント - 戦略およびパフォーマンスとの統合 -」同文館出版 (2018)
5. 金融安定理事会「実効的なリスクアパタイト・フレームワークの諸原則」
< https://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rell171024a7.pdf > (2020年2月6日アクセス)
6. 大山剛「リスクアパタイト・フレームワークの構築」中央経済社 (2015)
7. 大山剛『「リスクアパタイト・フレームワーク」が変える リスク管理の世界：経営戦略とリスク管理が融合するとき (第1回) リスクアパタイト・フレームワークとは何か』
< <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/risk/rs/jp-rs-leaders-insight.pdf> > (2020年2月21日アクセス)
8. PwC あらた有限責任監査法人「PwC's View 特集：ERM (全社的リスクマネジメント)」
< <https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/pwcs-view/pdf/pwcs-view201712-04.pdf> > (2020年2月21日アクセス)
9. RIMS, Logic Manager「About the RIMS Risk Maturity Model」(2020年2月6日時点でURL閉鎖)
10. Logic Manager「5 step towards an actionable risk appetite」
< <https://www.logicmanager.com/ebook-5-steps-towards-actionable-risk-appetite-statements/> > (2020年2月6日アクセス)
11. 坂井剛太郎「実務における経営工学的思考の適用事例紹介」2020年2月22日 (公社) 日本技術士会経営工学部会講演会資料
12. 坂井剛太郎「多様化複雑化する課題解決におけるマネジメント手法の応用事例紹介」2018年10月11日 (公社) 日本技術士会経営工学部会講演会資料
13. 坂井剛太郎「異業種交流の意義」2004年2月20日 Torum8 講演会資料
14. Carol Fox, John Kirwan「Exploring risk appetite and risk tolerance」
< <https://ermgovernance.com/Resources/Exploring%20Risk%20Tolerance%20and%20Risk%20Appetite.pdf> > (2020年2月6日アクセス)
15. 金融庁「コロナ後に向けた経済社会構造の変化とコーポレートガバナンス上の課題」
< <https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryoku/20201020/03.pdf> > (2020年2月6日アクセス)
16. Finders「昨年1年間で15億枚以上の使い捨てマスクが世界中の海に廃棄。コロナ禍で深刻化する海洋プラスチック汚染」
< <https://news.yahoo.co.jp/articles/abaf588e9ad30a639da0ab9bfc88dcb6bce9a1fb> > (2020年2月6日アクセス)
17. 蟹江憲史「SDGs (持続可能な開発目標)」中央公論新社 (2020)
18. 芝坂佳子「なぜ、いま非財務情報なのか？」一般財団法人リスクマネジメント協会 (2021)
19. KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス「日本企業の統合報告に関する調査 2019」
< <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-integrated-reporting.pdf> > (2020年2月6日アクセス)
20. 山下淳一郎「ドラッカー5つの質問」あさ出版 (2017)

図表1 リスク顕在化可能性順位の時間軸による変化



◎ 坂井 剛太郎
出典：2018年度ARMJ年次大会パネルディスカッション資料

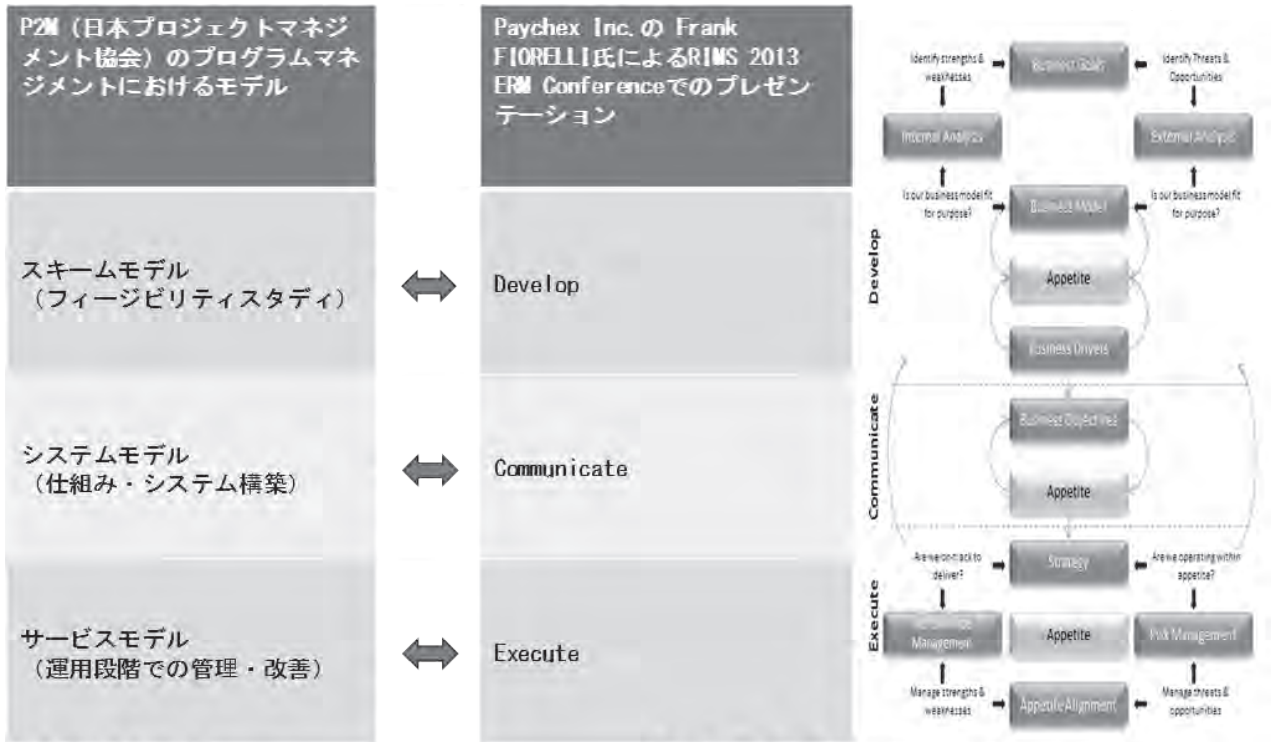
図表2 RIMS Risk Appetite Report記載のリスク用語の定義（和訳）

リスク	報告書内の文脈での定義
アベタイト	1つ以上の望ましく期待される結果を得る為に、リスクとリターンのトレードオフに基づいて組織が積極的に取り込もうとするリスクの総量
トレランス	特定の事業単位、リスクカテゴリーまたは優位分野において、組織が全体または一部の狭い領域で受入れ準備ができていない不確実性の量
カルチャー	組織が立ち向かい/取り込むリスクを特定/理解/議論/行動する方法を決定する、組織内の個人及びグループの行動の規範と伝統
ターゲット	組織がその目的を達成するために最適であると考えられる望ましいレベルのリスク
キャパシティ	組織が実際に負担できるリスクの量
アティチュード	関連する潜在的な損失と比較して、得られる可能性のある認識された定性的および定量的価値に対する、組織または個人の見解/視点

出典：RIMS Executive Report: Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance 2012

図表3 RMM (Risk Maturity Model) の構成

真性 (7)	コンピテンシードライバー (25)	キー準備指標数 (71)
1: ERMベースのアプローチ	1. エグゼクティブによるERMサポート	4
	2. ビジネスプロセスの定義とリスク保有者	6
	3. 長期的視点でのリスク管理ビジョン	1
	4. 最前線従事者とサポートプロセス担当者の参画	2
2: ERMプロセス管理	5. 再現性と規模測定性	2
	6. ERMプログラムの監視	3
	7. ERMプロセスステップ	3
	8. リスク文化、説明責任およびコミュニケーション	2
	9. リスク管理報告	1
3: リスクアベタイト管理	10. リスクポートフォリオレビュー	4
	11. リスクとリワードのトレードオフ	6
4: 根本原因特定の習慣化	12. 依存関係と結果	3
	13. 指標の分類	4
	14. リスク (不確実性) および機会情報の収集	2
	15. 根本原因の考察	3
5: リスクの発見	16. 形式化されたリスク指標と対策	2
	17. 機会視点での有害な (潜在的な) 発生事象	1
	18. フォローアップレポート	2
	19. 事業領域ごとのリスク保有者	1
6: パフォーマンス管理	20. ERM情報と計画	2
	21. 目標の伝達	5
	22. ERMプロセスの目標と活動	5
7: ビジネスの回復力と持続可能性	23. 分析ベースの計画	1
	24. レジリエンスと運用計画	4
	25. 結果の理解	2

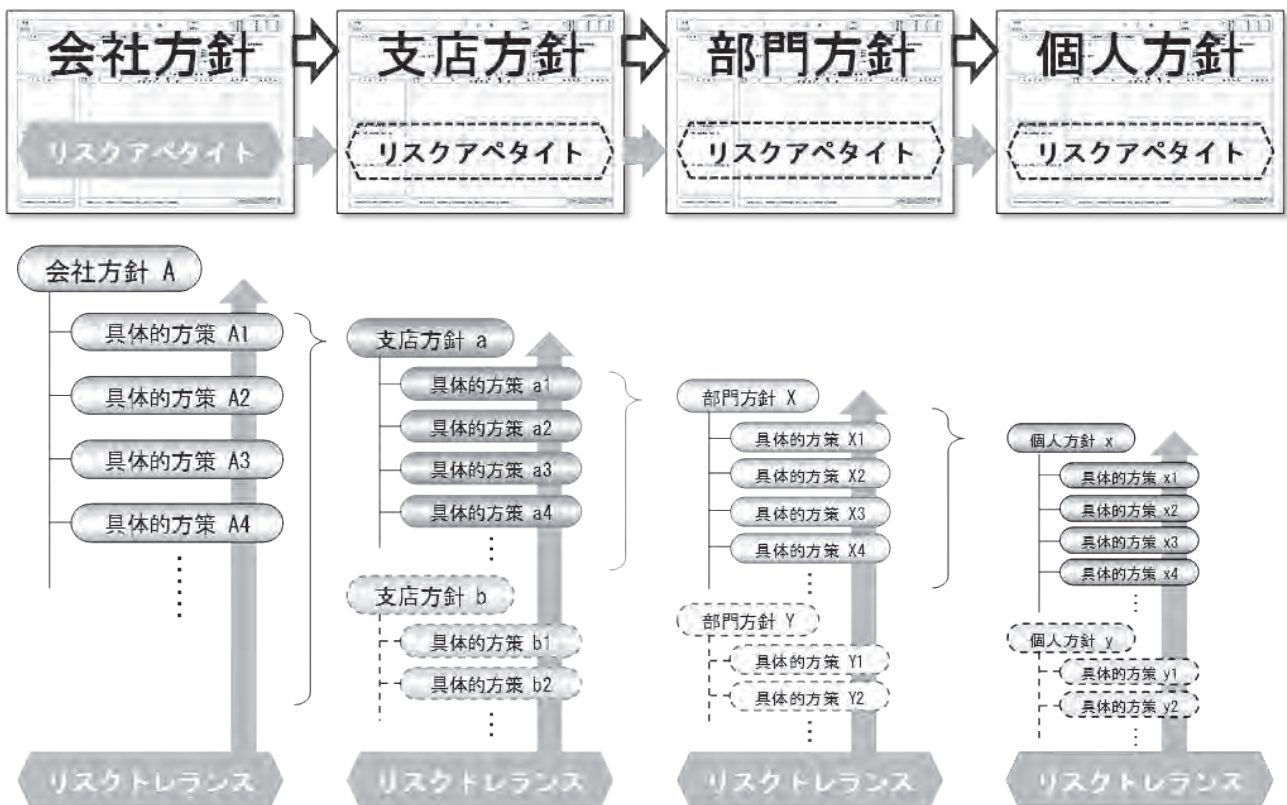


出典：改定第3版P2M豆本
(日本プロジェクトマネジメント協会)

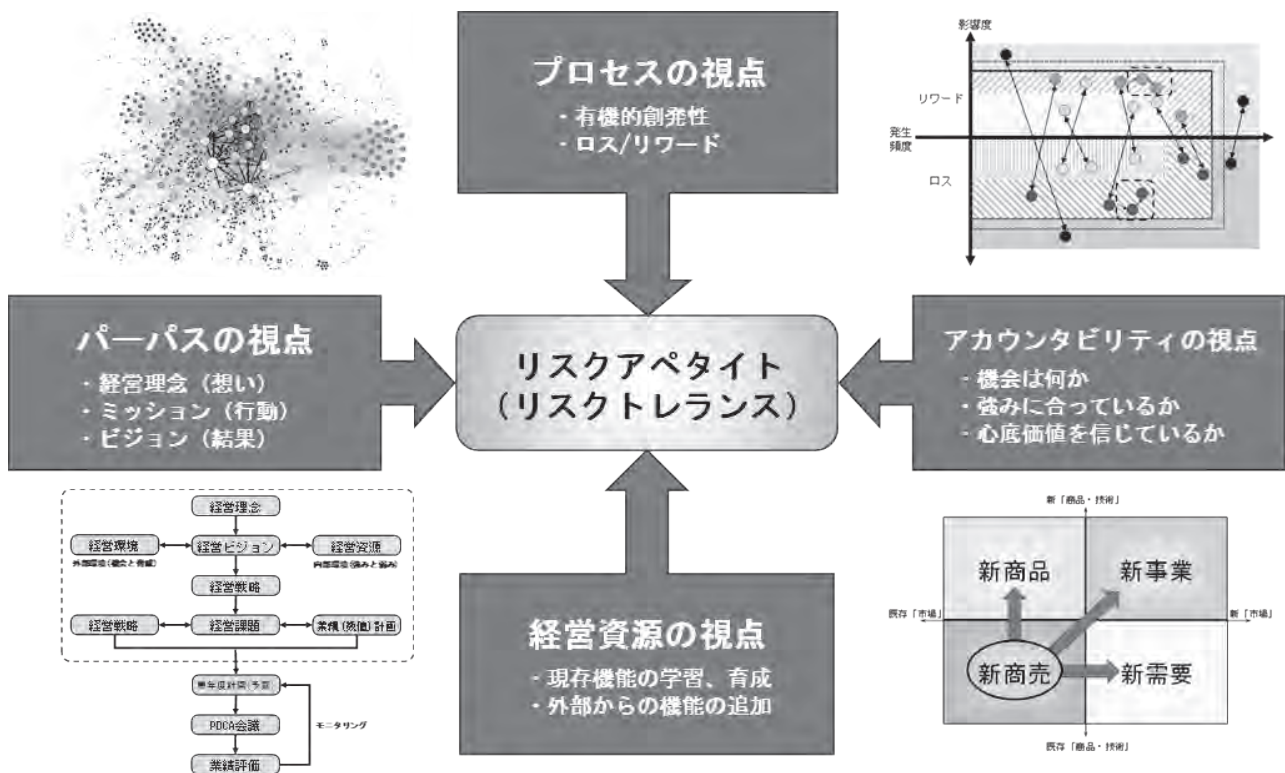
© 2013 Paychex, Inc. All rights reserved.
出典：Paychex Inc. Presentation at RIMS 2013 ERM Conference
by Frank Fiorelli, Director of Risk Management

[3] 2.① マネジメント方式による三層構造の比較

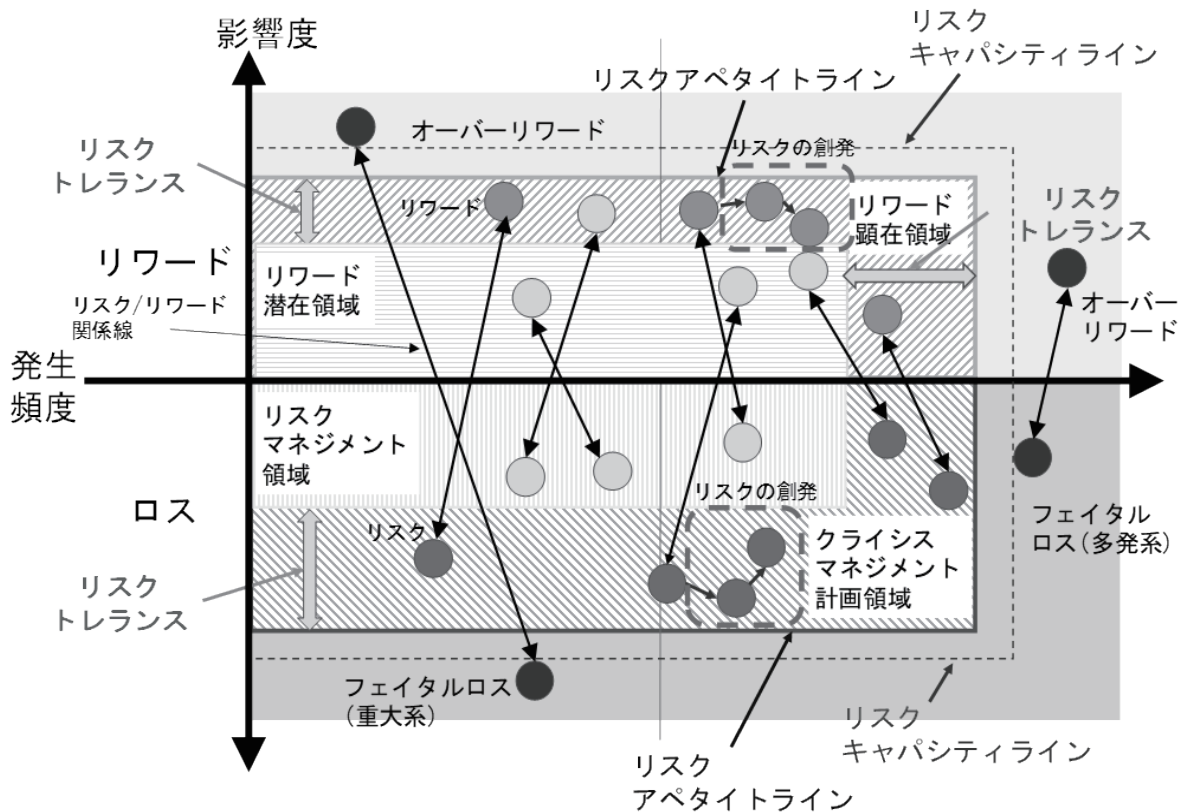
図表5 方針展開上のリスクアペタイト/リスクトレランスの位置付け



図表5 当研究会による議論のまとめ



リスクアペタイト研究会 論文挿入図表-7



【4】1.② リスクアペタイトマップ

図表8 経営戦略立案・実施上の要点

