2025 年 3 月 19 日

SOMPOリスクマネジメント

損保ジャパンＲＭレポート｜ 268

リスクマネジメントの変革を実現するリスクマネージャーとは

企業価値向上の原動力となるための具体的なアクション

原　敬徳 Takanori HARA

コンサルティング統括パートナー（首席コンサルタント）

概要

本レポートでは、企業経営におけるリスクマネージャーの役割とそのあるべき姿について考察する。昨今の企業は、自然災害に加え、サイバーリスクや地政学的リスク、ESG（環境・社会・ガバナンス）関連リスクなど多様なリスクに直面しており、リスクマネージャーには、単なるリスク管理者として実務に携わるのではなく、経営戦略と統合された形でリスクを適切に評価・管理し、企業の競争力向上に貢献することが求められている。特に、CRO（Chief Risk Officer：最高リスク管理責任者）と CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）の連携によるリスクマネジメントの高度化、情報開示を通じたステークホルダーとの信頼構築の重要性、そして変革に向けた具体的なアクションについて整理し、それらを通じてリスクマネージャーが果たすべき戦略的な役割と企業価値向上に向けた実践的なアプローチを提示する。

目次

1. はじめに

企業経営におけるリスクマネジメントの重要性は近年飛躍的に高まっている。ビジネス環境を取り巻くリスクが多様化・複雑化するなか、サイバー攻撃やパンデミック、地政学的緊張など、予測困難な事象が相次いで発生している。こうした状況の下、企業の持続的成長を確保するためには、全社的なリスクマネジメント体制の構築が不可欠となっている。

新型コロナウイルス禍においては、全社的なリスクマネジメント体制（ERM）が整備された企業ほど、迅速かつ適切な対応が可能であったと、海外では評価された。適切なリスク対応を実施できない企業は、財務的損失のみならず、企業価値やブランドイメージの毀損という深刻な事態に直面する可能性があることは言うまでもない。

このような背景から、企業内のあらゆるリスクを横断的に把握し、適切に管理するリスクマネージャーの役割が極めて重要となりつつある。リスクマネージャーには、不確実性が高まる経営環境において、企業の「防波堤」としての役割と同時に、リスクを適切に評価・管理することで新たな事業機会を見出す「価値創造」への貢献も期待されている。次章から、リスクマネージャーの現状や課題に加え、CRO と CFO の役割と連携、情報開示におけるリスクマネージャーの位置づけと実務的なアプローチ、そして不確実性が増す時代に対応するための今後のあるべきリスクマネージャー像について考察する。

2. リスクマネージャーの役割と求められるスキルセット

2.1. 組織におけるリスクマネージャーの現状

リスクマネージャーの基本的な役割は、リスクマネジメントの PDCA サイクルを確立し、組織全体のリスクを体系的に管理することである。これは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（モニタリング）、Act（改善）の各段階に分けられ、その概要は以下のとおりである。

- Plan（計画）では、リスクマネジメント活動計画の策定が求められ、組織全体の方向性を明確に示す。また、リスクアセスメントを行い、リスクの洗い出しと評価を実施して優先的に対策を講じるべきリスクを特定する。併せて、リスクオーナーを含めたリスクマネジメント体制を整備する
- Do（実行）では、特定したリスクの対策を実施し、組織や部門としてリスクの回避・低減を図る。このプロセスでは、リスクマネージャーとして主に対策計画を取りまとめる役割を担う
- Check（モニタリング）では、対策のモニタリングを通じて効果の検証や課題の整理を行い、併せてリスクマネジメント委員会の運営や、役職員へのリスクリテラシー向上の教育・研修を開催する
- Act（改善）では、モニタリング結果を基に、リスクマネジメントプロセスの改善に取り組む。また教育・研修を実施し、組織全体のリスクリテラシーを向上させる

リスクマネージャーは、この PDCA サイクルを継続的に回し、組織のリスク対応力を向上させる責任を担っている（図 1）。

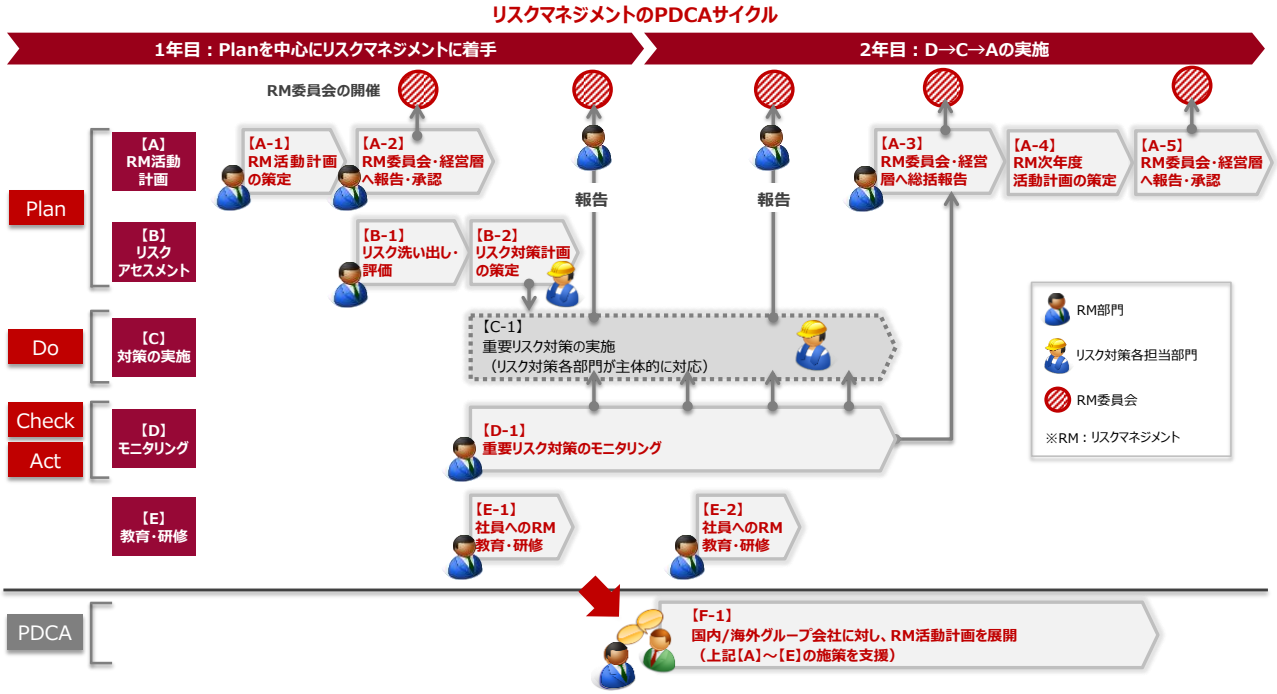

図 1 企業のリスクマネジメントプロセスにおけるリスクマネージャーの役割[1]

2.2. これから期待されるリスクマネージャーの主な役割

企業におけるリスクマネージャーの役割は、全社的な視点に立ってリスクを適切に管理・運用し、経営戦略や事業計画の達成や組織の持続的成長を支援することにある。リスクマネジメントは経営と密接に結びついており、リスクマネージャーは事業の競争力を強化し、企業価値を向上させるために、幅広い領域で活動する必要がある。本節では、リスクマネージャーが果たすべき主要な役割を、① 戦略的リスクマネジメント、② オペレーショナルリスクマネジメント、③ 危機対応とレジリエンス強化の 3 つの観点から解説する。

① 戦略的リスクマネジメント

リスクマネージャーの最も重要な役割の一つは、経営層と連携し、企業の競争優位性を維持・向上させるための戦略的リスクマネジメントを推進することである。

- 具体的な役割
  - 経営層へのリスク情報の提供：リスクマネージャーは、企業の財務・事業リスクを定量的・定性的に分析し、取締役会や経営会議での意思決定をサポートする。
  - リスクアペタイト・ステートメント（RAS）の策定：企業がどの程度のリスクを受け入れるかの基準を明確にし、経営戦略とリスク管理の整合性を確保する。
  - ESG・サステナビリティリスクの管理：投資家や社会からの要請が高まるなか、気候変動や人権リスクを考慮したリスクマネジメントの枠組みを構築する。
- 事例

欧州の大手保険会社 A 社では、経営戦略と連携したリスクマネジメントを推進し、保険商品のリスクを評価するだけでなく、ESG リスクを考慮した投資方針を策定している。これにより、リスクを機会に変える「リスク・オポチュニティ」戦略を実践している。

[1] 当社作成

② オペレーショナルリスクマネジメント

リスクマネージャーは、日常的な業務遂行に関わるリスクを管理し、企業の持続可能な運営を支える役割を担う。特に、法規制対応、コンプライアンス、情報セキュリティ強化が重要な領域となる。

- 具体的な役割
  - 法規制・コンプライアンス：金融機関や製造業などでは、国内外の規制遵守が不可欠であり、法務部門と連携しながら内部統制を強化する。
  - サプライチェーンリスクの管理：調達先の倒産リスクや、人権・環境リスクを評価し、持続可能なサプライチェーンを構築する。
  - サイバーセキュリティ対策：デジタル化の進展に伴い、個人情報漏えいやランサムウェア攻撃のリスクが高まるなか、IT 部門と連携し、適切な対策を講じる。
- 事例

  日本の大手製造業 B 社をはじめ、多くの日系グローバル企業では、サプライチェーンのリスク管理を強化するために、通常のサプライヤー管理ツールに加えて、リスク・コンプライアンスの発生事案や人権デューデリジェンス、サイバーセキュリティの対応状況について、リアルタイムでモニタリングを行い、定期的にリスクマネジメント対応状況を評価する仕組みを導入している。これにより、取引先の突然の倒産や事業停止リスクを早期に把握し、事案発生時のサプライチェーン見直しに役立てている。

③ 危機対応とレジリエンス強化

企業は、不測の事態に備えた危機対応計画を策定し、迅速に対応できる体制を整える必要がある。リスクマネージャーは、BCP（事業継続計画）の策定や、実際の危機発生時の対応を主導する。

- 具体的な役割内容
  - BCP の策定と訓練：自然災害やパンデミックなどの緊急事態に備え、事業を迅速に再開できる体制を構築する。
  - クライシス・コミュニケーション：企業が危機に直面した際、メディア対応や役職員・顧客への情報提供を適切に行う。
  - インシデント対応フレームワークの確立：重大なサイバー攻撃や法令違反が発生した際の初動対応手順を明確化し、経営層への迅速な報告体制を整備する。
- 事例

  米国の大手 IT 企業 C 社では、グローバルな BCP を強化し、災害やサイバー攻撃発生時に迅速に対応できる「Resilience Playbook」を策定している。これにより、各国の拠点が共通の手順で緊急対応を実施できる仕組みを整えている。

リスクマネージャーの役割としては、戦略的な視点から経営をサポートすることが求められる。経営層と連携して全社的なリスクマネジメント（ERM）を推進し、オペレーショナルリスクを管理しながら、危機対応能力を高めることが不可欠である。特に、近年の企業環境では、ESG リスク、サイバーリスク、地政学リスクなどの新たな課題に対応する必要もあり、リスクマネージャーの専門性と影響力がますます重要になっている。

2.3. リスクマネージャーに求められるスキルセット

効果的にリスクマネジメントを推進するため、リスクマネージャーには高度で多様なスキルセットが求められる。筆者が考えるリスクマネージャーのスキルセットの例は以下のとおりである（表 1）。例えば、分析力、戦略的思考力、コミュニケーション力、適応力および専門知識といった基本スキルが備わっていることが望ましい。

表 1 リスクマネージャーに求められるスキルセットの例[2]

主な特性	内　容
分析力	● 大量のデータや過去の事例を分析し、リスク要因を特定・評価するとともに、統計データや事業環境の変化を把握し、リスクの兆候やパターンを読み取る能力が求められる。 ● 過去の損失事例を分析して教訓を導き出し、将来の予防策に活かすために、定性的かつ定量的な分析力が必要である。
戦略的思考力	● 企業のビジョンや経営目標を理解し、それらに影響するリスクを特定・評価・管理することで、経営戦略とリスクマネジメントを統合する能力が求められる。 ● 事業計画に基づきリスクに優先順位をつけ、経営資源を効果的に配分することが戦略的思考の一環となる。 ● 組織のリスクアペタイト（許容リスク水準）を設定し、攻めと守りのバランスの取れた意思決定を支援する役割を担う。
コミュニケーション力	● 経営陣、取締役会、内部監査部門、現場担当者など多様な関係者と対話し、専門的な分析結果や定量モデルの結果を平易な言葉で伝える能力が求められる。 ● 高いコミュニケーションスキルを活かし､部署横断の協力体制を構築することで、リスクマネジメント意識を組織全体に浸透させることができる。 ● 社内でオープンな対話を促進し、リスク文化を醸成し、役職員がリスク情報を共有しやすい環境づくりに貢献できる。
適応力	● 経営環境やリスクの変化に対応するため、高い状況適応力が求められ、新たなリスクが顕在化した際には迅速に評価を更新し、必要に応じて対策を軌道修正する能力が必要である。 ● 危機や不確実性の高い状況下では、代替計画や緊急対応策を準備・実行する俊敏性が企業の命運を左右するため、変化を先読みして経営陣や関係者に的確な助言を行うことが求められる。
専門知識	● 業界固有のリスクや業務プロセスに対する深い洞察力を持ち、関連法令や規制を熟知するとともに、リスクアセスメント手法を理解し、関連ツールやソフトウェアを活用するスキルが求められる。 ● ISO 31000 や COSO フレームワークなどのリスク管理基準を理解し、生成 AI を活用したリスクシナリオ分析やシミュレーションツールを駆使することで、組織のリスクマネジメントを効果的に推進する知識とスキルが重要である。

[2] 当社作成

以上のようなスキルセットを兼ね備えたリスクマネージャーは、組織内で「リスクの番人」であると同時に「戦略の参謀」として機能するであろう。分析力と洞察力で潜在リスクを洗い出しつつ、コミュニケーションとリーダーシップで組織全体を巻き込み、組織の戦略目標の達成をリスクマネジメントの側面から支援する役割が期待されているのである。

さらに、リスクマネージャーには、CxO、取締役会、経営会議、リスクマネジメント委員会への積極的な関与が求められる。特に、CRO や CFO と連携し、成長戦略をリスクの視点から支える。CEO が企業の成長・拡大を推進する一方、CRO や CFO は健全性や持続可能性を確保し、必要に応じて経営戦略の見直しを進言する。CRO や CFO を補佐し、リスクと機会のバランスを取りながら、企業の持続的成長を実務面から支える役割を果たすことも、リスクマネージャーの重要な役割の一つである。次章では、CRO と CFO の役割を整理し、リスクマネージャーがいかに両者と連携すべきかについて述べる。

3. CRO（リスクコントロール）と CFO（リスクファイナンス）の役割分担と連携体制

リスクマネジメントを論じる際、CRO と CFO の役割が混同されることが多い。日本企業では、両者の役割がそれぞれ独立して機能することが多く、十分に連携できていないのが現状である。CRO と CFO の役割と相互関係を正しく理解しなければ、全社的なリスクマネジメント戦略が機能せず、期待する効果を得られなくなる恐れがある。そのため、両者の役割を明確に区別し、適切な連携体制を構築することが不可欠である。

3.1. リスクコントロールとリスクファイナンスの役割区分

リスクマネジメントを論じる際、多くの場合において本質的に異なる 2 つの機能が混同されることがある。一方は CRO が主導するリスクコントロールであり、他方は CFO が統括するリスクファイナンスである。企業におけるリスクマネジメントは「リスクコントロール」と「リスクファイナンス」の 2 つの領域に分類できる。リスクコントロールとは、リスクそのものを制御するための施策であり、具体的にはリスク要因となる活動を中止する「回避」や、損失の発生を予防したり、損失を最小限化したりするための対策を講じる「低減」といった手段が含まれる。一方、リスクファイナンスとは、リスクが顕在化して損失が発生した場合に備える財務的手当てのことである。典型的な対策としては、損失補填のために保険契約を締結してリスクを第三者へ「移転」することや、将来の損失に備えて社内に資金を積み立てる「保有」などが挙げられる。

3.2. CRO と CFO の対象領域

CRO は、主にリスクコントロール面の統括者として位置づけられ、全社的なリスクマネジメント（ERM）を指揮する立場にある。例えば、リスクアセスメント、役職員に対するリスク教育、および各種リスクマネジメント施策の策定・実行など、対象領域は広範囲に及ぶ。

一方、CFO は企業の財務戦略の責任者であり、伝統的にリスクファイナンス面で中心的な役割を果たしてきた。例えば、企業の保険プログラムの管理や、キャッシュフロー計画上の損失吸収力の確保、リスクに対する予備費の設定などは CFO の管轄とされることが多い領域である。実際、従来は財務担当役員である CFO が事実上リスクマネジメントの責任者を兼ねているケースも少なくなかった。CFO は予算策定・資金計画の推進者として、財務管理の一環でリスクマネジメントを担うとの認識が強かったためである。

3.3. 日本企業における現状と課題

企業における CRO と CFO の役割は、業種や規模によって様々である。金融機関では CFO と CRO 職を明確に設置する傾向がある一方、非金融系企業や中小企業では、CRO または CFO や他の経営幹部がリスクマネジメント担当を兼務するケースが多い。しかし、近年では大手企業だけでなく中堅企業も CRO を新設し、全社的リスクマネジメント（ERM）を強化する動きが拡大している。取締役会レベルでのリスクに対する監督の強化が進み、2019 年時点で世界の企業約半数が CRO または同等役職を設置するようになった[3]。

日本企業もコーポレートガバナンス強化の流れで CRO の任命が増加している。ただし、CRO と CFO の協働体制構築の遅れは依然として課題である。特に、日本企業では、CFO が CRO を兼務するとリスクマネジメントの独立性が損なわれる恐れがある一方、CRO を独立させ過ぎるとリスクファイナンス戦略との乖離も生じかねない。理想的には、両者が互いの視点を尊重しながら緊密に連携することが望ましく、組織構造に関わらず両者の協働が重要であることは言うまでもない。

3.4. 効果的なリスクマネジメント体制の構築に向けて

近年は「CRO と CFO は対立する関係ではなく、同じコインの裏表である」という認識が広まりつつある。リスクとリターンが表裏一体である以上、財務面とリスク面の責任者が歩調を合わせることで企業価値の向上に寄与できるとの考え方である。実際、CRO と CFO のパートナーシップを強化した海外の企業では、業務運営の安定性や収益の予見可能性が向上し、報告・開示の質も高まるなど多くのメリットが報告されている。さらに、緊急時にも両者が協力して対応策を立案できるため、危機への耐性（レジリエンス）も強化されるという。このように、CRO と CFO がそれぞれの専門性を活かしつつ協働する体制を築くことが、現代の企業経営におけるリスクマネジメント高度化の鍵となっているのである。

両者の連携を効果的に進めるには、リスクマネージャーによる以下の取り組みが重要である。

① 統合的な意思決定プロセスの確立：重要な経営判断においては、CRO と CFO が協働でリスクと財務的リターンの両面から評価を行い、バランスの取れた意思決定を支援する体制・仕組みを構築する。

② 情報共有の仕組み化：リスク情報と財務情報の共有・連携のルール整備や統合したダッシュボードを活用するなど、定期的なレビューミーティングを実施し、リスクアセスメントプロセスにも両者が同等のレベル感で参画する。

③ 危機管理における協働：平時から CRO と CFO が協力して危機シナリオを想定し、対応策を協働で策定・検証しておくことで、有事の際の対応力を高める。

④ 明確な責任分担と報告ライン：相互の独立性を保ちつつも連携できる組織設計を行い、両者が対等な立場で経営層に報告・提言できる体制を整える。

成功の鍵は、先にも述べたように「CRO と CFO は対立関係ではなく、同じコインの表と裏」との認識の下、両者がそれぞれの専門的知見を尊重しながら協働する企業文化を醸成することにある。不確実性が増す現代において、CRO と CFO の効果的連携は企業の持続的成長を支える重要な経営基盤となるのである（図 2）。

[3] Cristina Bailey and Joshua J. Filzen, Risk Management Strength and Financial Disclosure Quality, 27 May 2020.
https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2020/volume-3/risk-management-strength-and-financial-disclosure-quality（アクセス日：2025 年 3 月 10 日）

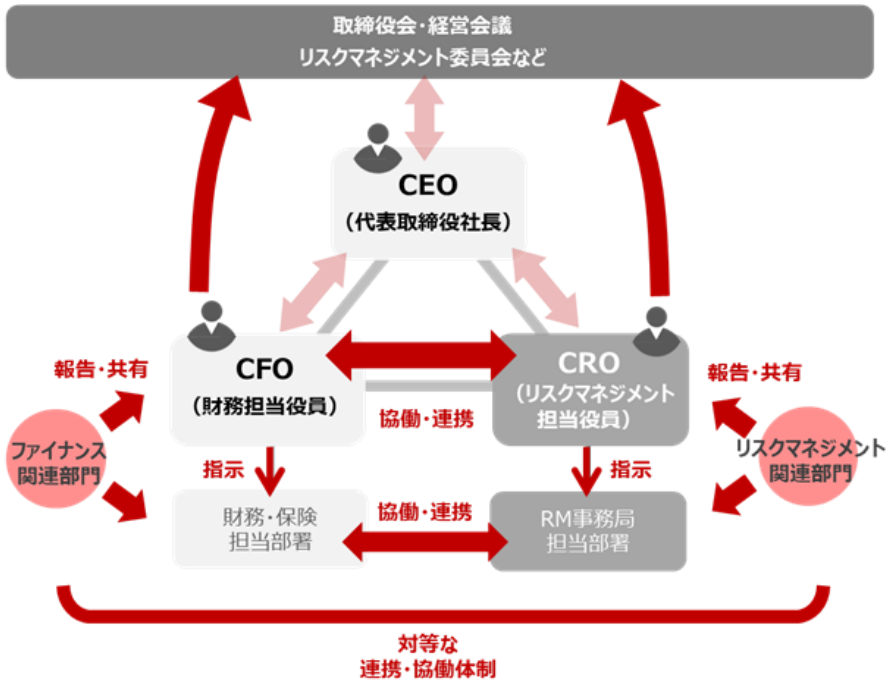

図 2 CRO と CFO の連携したコーポレートガバナンス体制[4]

4. リスクマネージャーの情報開示への関わり方

自社のリスクマネジメントに関する情報開示は、企業価値の向上と投資家の信頼獲得において、今や必要不可欠なものとなっている。特に、ESG やサステナビリティへの関心の高まりにより、気候変動リスクや人的資本リスクなどの非財務リスクを特定・評価し、財務情報と統合して開示することが求められている。

例えば、サステナビリティ開示基準の整備に伴い、企業はシナリオ分析によるリスク影響の評価や、マテリアリティ分析の実施を進める必要があり、また、開示の具体性と定量性を高め、経営戦略との関連性を示すことで、ガバナンス体制とリスクマネジメント能力を対外的に証明できる。

このように、リスクマネジメントの適切な情報開示は、投資家やステークホルダーへの説明責任を果たし、企業の透明性と競争力を高める重要な手段となる。

4.1. 情報開示の必要性

ESG やサステナビリティに関する情報開示が重要性を増すなかで、リスクマネージャーは非財務情報の開示にも深く関与するようになってきた。サステナビリティ開示基準委員会（SSBJ）が発足し、日本版のサステナビリティ情報開示基準が策定されており、2025 年以降段階的に適用が進む予定である。リスクマネージャーには、自社の気候変動リスクや人的資本リスクなどサステナビリティ関連リスクを特定・評価し、開示文書に反映させる役割も求められる。財務情報と非財務情報をつなぎ、投資家に理解しやすい形でリスクと対応策を説明することが必要であり、今後は専門知識を持つリスクマネージャーの関与がさらに不可欠になるであろう。

これまでは、サステナビリティ部門が中心となり、TCFD や GRI（Global Reporting Initiative）などの国際的な開示フレームワークにおいて中心的な役割を果たしてきた。気候変動による物理的リスクや移行リスクを評価し、シナリオ分析によって将来影響を検証し、経営戦略や財務計画への影響を整理している。さら

[4] 当社作成

に、マテリアリティ（重要課題）の特定プロセスにも参画し、リスクの観点から重要課題の優先度評価をサポートする役割も担っている。このようなサステナビリティ部門に加えて、従来のリスクマネージャーも参画する必要性が増してきている。

そのためにも、経営トップの直下にリスクマネジメント責任者（CRO または CFO）を置き、リスクマネージャーとともにその考え方や取り組みを社外に情報開示する姿勢は、投資家からもガバナンス強化として評価される傾向にある。

4.2. リスク情報開示の基本的な考え方

適切なリスク情報の開示は、投資家やステークホルダーからの信頼を得るうえで重要である。企業は自社を取り巻く主要なリスクを的確にかつ分かりやすく外部に開示する責任がある。ただし、闇雲にリスク項目を羅列するだけでは不十分であり、自社の実態に即した具体的なリスク情報を開示することが求められる。

企業は、自社にとって特に重要なリスクを絞り込み、それらの発生可能性や影響の大きさ、対処方針を具体的に説明する必要がある。例えば、「地震が発生したら業績に悪影響を及ぼす可能性がある」といった抽象的記述ではなく、「自社工場の立地上、大地震発生時には主要生産ラインが数週間停止するリスクがあり、これに対し耐震補強工事や代替生産拠点の確保といった対策を講じている」というように具体性のある情報提供が望ましい。

また、リスク情報の開示に際しては、経営戦略や事業計画と関連づけることが求められる。投資家が企業のリスクを評価する際には、そのリスクが成長戦略や事業モデルにどのように織り込まれているかを理解したいと考える。そのため、経営方針や中長期戦略の文脈にリスクを位置づけて説明することが推奨される。さらに、リスク開示のタイミングとアップデートも重要であり、新たな重大リスクが顕在化した場合には適時に情報を提供することが望ましい。

4.3. 情報開示のポイント

企業のリスクマネジメントにおける情報開示は、単なる義務ではない。投資家やステークホルダーとの信頼関係を構築し、企業価値を向上させる重要な要素である。特に、有価証券報告書の「事業等のリスク」については、金融庁の各種公表資料[5]を参考にしながら、以下のポイントを踏まえて記載することを推奨する。

【有価証券報告書「事業等のリスク」記載の主なポイント】

- **自社のビジネスモデルに即したリスク項目を開示する**
- **リスクが発生する確率や影響度を具体的に示す**
- **経営陣がどのようなプロセスでリスクを評価し意思決定を行っているかを示す**
- **リスクに対する戦略的な対応策を明記する**
- **組織全体のリスクリテラシー向上に向けた取り組みも示す**

[5] 金融庁，記述情報の開示の好事例集 2024（第 1 弾），2024 年 11 月 8 日
https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241108/01.pdf
金融庁，記述情報の開示の好事例集 2023，2024 年 3 月 8 日
https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20240308/01.pdf
金融庁，記述情報の開示の好事例集 2022，2023 年 3 月 24 日
https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/01.pdf（アクセス日：2025 年 3 月 10 日）

リスク情報の開示を充実させるには、リスクの特定・評価・管理プロセスを明確にすることが不可欠である。取締役会やリスクマネジメント委員会がどのような役割を果たしているのか、リスクアセスメントの手法や頻度、インシデント発生時の対応フローなどを開示することで、企業のガバナンスの実効性を示すことができる。また、役職員のリスクリテラシー向上策も重要であり、定期的な研修やワークショップの実施、内部通報制度の整備、リスクマネジメント専門人材の育成などの取り組みが求められる。

さらに、金融庁も 2023 年の企業開示制度改正において、経営方針やガバナンス報告のなかでリスクマネジメント体制や方針を明示することを求めている。これを踏まえ、企業は、統合報告書や有価証券報告書において、リスクマネジメントに関する継続的な取り組みを積極的に発信することが重要である。例えば、「取締役会が年 2 回、全社主要リスクのレビューを実施」、「気候変動リスクに関する専門部会を設置し、TCFD 提言に沿った開示を強化」などの具体的な施策を公表することで、ステークホルダーの理解と信頼を得ることができる。

リスクマネージャーは、こうした情報開示の充実に貢献するとともに、自社の IR 活動にも積極的に関与し、投資家との対話を通じてリスクに対する戦略的な対応策を説明する役割を担うべきである。攻めの IR 活動を展開し、リスクマネジメントの取り組みを積極的に社外発信することで、ステークホルダーからの評価を高め、企業価値向上の好循環を生み出すことにつながる。

5. リスクマネージャーに求められる変革に向けたアクション

企業のリスクマネジメントを変革する主体は、まさにリスクマネージャーである。企業が不確実性の高い環境に適応し、持続的成長を実現するためには、リスクマネージャー自身が、上述のスキルセットを備えつつ、従来のリスク管理手法を進化させる必要がある。リスクマネージャーが推進すべき具体的な取り組みとして、「リスクガバナンス体制の整備」、「リスク文化の醸成」、「経営戦略とリスクマネジメントの統合」、「リスクマネジメントプロセスの高度化」、「情報開示の強化」、そして「他社事例の活用とベンチマーキング」の 6 つを提言する。これらのアクションを通じ、リスクマネジメントを企業競争力の源泉とし、経営の意思決定を支える仕組みへと変革することが求められる。

① リスクガバナンス体制の整備

組織の上位レベルでリスクを統括する仕組みを構築する。リスクマネジメントを推進するうえでの適切な委員会を設置し、他の委員会との役割分担や連携も踏まえて最適なコーポレートガバナンス体制をデザインし、取締役会、監査役会、各種諮問組織とリスクマネジメントの関係性を明確にしておく。加えて、CRO や CFO の明確化や、それに準ずるポジションの設置・育成も求められる。リスクオーナーを経営層のなかから指名することで、戦略策定段階からリスク視点でのチェックを働かせ、内部統制機能の強化にもつなげたい。

② リスク文化（リスクカルチャー）の醸成

組織全体でリスクやリスクマネジメントに適切に向き合う文化を育てることが不可欠である。例えば、ある大手総合電機メーカーでは、全社員を対象としたリスクアセスメント研修プログラムを設計・実施し、言語や文化は違えども、現場レベルでのリスク感度向上を定期的に図っている。また、ある半導体メーカーでは、「リスクマネジメント月間」を設定し、全社でリスクマネジメントに関する集中的な教育・啓発活

動を行っている。また、多くの企業で、社内で起きたインシデント事象を迅速にレポーティング（バッドニュースファースト）したケースを CRO が定期的に表彰したり、人事評価項目にリスクマネジメントの要素を取り入れ、インセンティブを働かしたりする仕組みも取り入れている。

こうした取り組みは、役職員一人ひとりが、自部門のリスクを主体的にマネジメントする意識を養うのに有効であり、失敗や不正を隠さず報告できる風通しの良い企業風土作りにもつながる。

③ 経営戦略とリスクマネジメントの統合

中期経営計画や予算策定のプロセスにリスク評価を組み込むべきである。計画策定時にリスクアセスメントを実施し、計画達成を阻害し得るリスクとその対応コストを織り込むようにする。リスクマネジメントプロセスについては、従来の単年度で 1 サイクルをまわす PDCA 活動から、3 年の中期経営計画に合わせた形でリスクマネジメントを運用する企業も増えてきた。その際、各部門の KPI にリスクマネジメントの要素を組み入れることも有効な方策である。併せて、経営トップはメッセージとして「リスクをとって挑戦すること」と「避けるべきリスクを見極めて対応すること」の双方を役職員に訴え、戦略実行や事業計画の達成に向けて、リスクマネジメントとチャレンジを両立する企業文化を醸成することが重要である。

④ リスクマネジメントプロセスの高度化

形式化・形骸化しがちなリスクマネジメントプロセスを見直し、実効性を高めるためのプロセスの高度化を進める必要がある。各リスクにオーナーを割り当てて対応策の進捗を継続的にフォローする仕組みの構築や、重要リスクについて KPI を設定して定期的にモニタリングするといったアプローチが採られている事例もある。

今後は、PDCA サイクルを回すことだけに縛られることなく、経営環境の変化に柔軟に対応するため、経営会議やリスクマネジメント委員会などで適時にリスク評価を見直すことも必要になるだろう。加えて、生成 AI やビッグデータ分析をリスクマネジメントに取り入れる動きも加速することが予測される。リスク予兆の検知やシナリオ分析に生成 AI を活用し、ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス(GRC)を一元管理できる GRC プラットフォームやツールを導入する企業も今後増加するものと思われる。

⑤ 情報開示の強化

上述のとおり、リスクマネジメントの取り組みを対外的に発信し、ステークホルダーの理解と信頼を得ることも重要である。統合報告書や有価証券報告書の該当項目には、現在の取り組みに加えて、過年度と比較して新たに導入したリスクマネジメント体制、管理・評価手法、ガバナンス強化策も明記すべきである。単年度でのリスクマネジメント活動だけでなく、過年度と比較して継続的に活動内容が進化している姿を発信することが最も重要であると言える。

⑥ 他社事例の活用とベンチマーキング

リスクマネジメントの有効性を判断することは容易ではなく、企業ごとに異なるリスクや業界特有の課題が存在するため、多くの企業が自社の施策が十分かどうかを迷っている。他社の手法やフレームワークを参考にすることで、自社のリスクマネジメントをより効果的なものに改善できるが、他社の詳細な情報は一般に公開されていないため、独自の判断には限界がある。そこで、他社のリスクマネージャーと交流

し、意見交換を行うことが重要となる。これにより、共通の課題や有効な対策に関する知見を深めるとともに、自社の強みや弱みを明確にし、実効性の高い施策を講じることが可能となる。このような背景から、企業のリスクマネージャーの多くは、リスクマネジメント関連の協会や団体に参加し、他社の取り組み、成功・失敗事例などを学びながら人脈を形成している。業界ネットワークを活用することで、新たなリスクへの対応策を学び、最新の動向やベストプラクティスを共有できるようになる。

6. おわりに

筆者は、リスクマネージャーは今後の企業経営に極めて重要な影響を与える存在であり、その役割はさらに拡大・進化すると考えている。企業経営においてリスクマネジメントはもはや、事件・事故・不祥事の未然防止や事後対応、コンプライアンス・法令遵守の徹底、情報セキュリティ対策の推進といった枠を超え、持続的成長と価値創造のための戦略的機能となりつつある。リスクマネージャーはその最前線で、最新の知見とツールを駆使しながら組織を守り、導く存在であり続けるであろう。優れたリスクマネージャーがいる企業は、変化の激しい時代にあっても揺るがぬ強さとしなやかさを備え、チャンスを逃さずに成長できる。

日本企業のリスクマネジメントは転換期を迎えており、リスクマネージャーの役割も防御的なものから戦略的パートナーへと変わりつつある。サステナビリティや情報開示、ガバナンスといった文脈での役割拡大、リスクコントロールとリスクファイナンスの融合、そして将来を見据えたリスクマネジメントの高度化と具体策の実行によって、リスクマネジメントを企業価値向上の原動力へと昇華させることが今後の展望と言えるであろう。

リスクマネジメントは個々の企業経営において不可欠な要素であるだけでなく、産業全体の持続的成長を支える基盤である。その重要性を広く認識し、企業の枠を超えた連携をもって、リスクマネジメントの価値をより一層高める取り組みを推進していかなければならない。リスクマネジメントの発展が、企業のみならず社会全体の安定と成長に寄与することを確信し、その実現に向けて産業界全体で力を結集していくことを強く望んでいる。

参考文献

Cristina Bailey and Joshua J. Filzen, Risk Management Strength and Financial Disclosure Quality, 27 May 2020.
https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2020/volume-3/risk-management-strength-and-financial-disclosure-quality
金融庁, 記述情報の開示の好事例集 2024（第 1 弾）, 2024 年 11 月 8 日
https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241108/01.pdf
金融庁, 記述情報の開示の好事例集 2023, 2024 年 3 月 8 日
https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20240308/01.pdf
金融庁, 記述情報の開示の好事例集 2022, 2023 年 3 月 24 日
https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/01.pdf　（アクセス日：2025 年 3 月 10 日）

執筆者紹介

原 敬徳　Takanori HARA

コンサルティング統括パートナー（首席コンサルタント）
専門は全社的リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、内部統制など

ＳＯＭＰＯリスクマネジメントについて

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするＳＯＭＰＯホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社
企業営業支援部　広報担当
〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル
TEL：03-3349-3500

