

＜提供価値の変革＞

知りたい！リスクマネジメント ～「1から学ぶ」リスクマネジメント～

「リスクマネジメント」概説

2024年7月24日

MS&AD インターリスク総研株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

目次

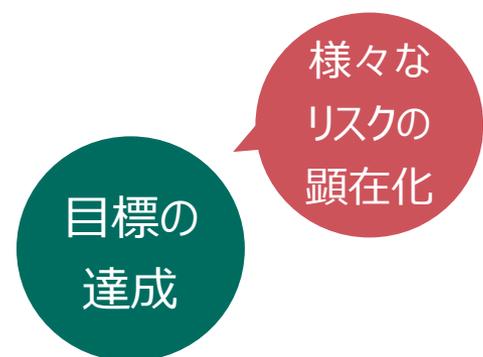
- 01** | **リスクマネジメントの重要性の高まり**
- 02** | **企業におけるリスクマネジメントの最新事情**
- 03** | **リスクマネジメントの基本プロセス**
- 04** | **提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～**
- 05** | **まとめ**

目次

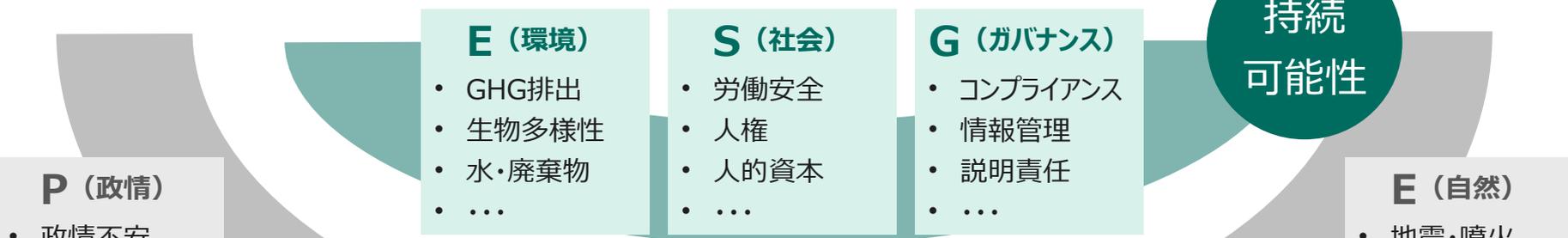
- 01** | **リスクマネジメントの重要性の高まり**
- 02 | 企業におけるリスクマネジメントの最新事情
- 03 | リスクマネジメントの基本プロセス
- 04 | 提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～
- 05 | まとめ

事業遂行・目標達成の前提条件が大きく変化

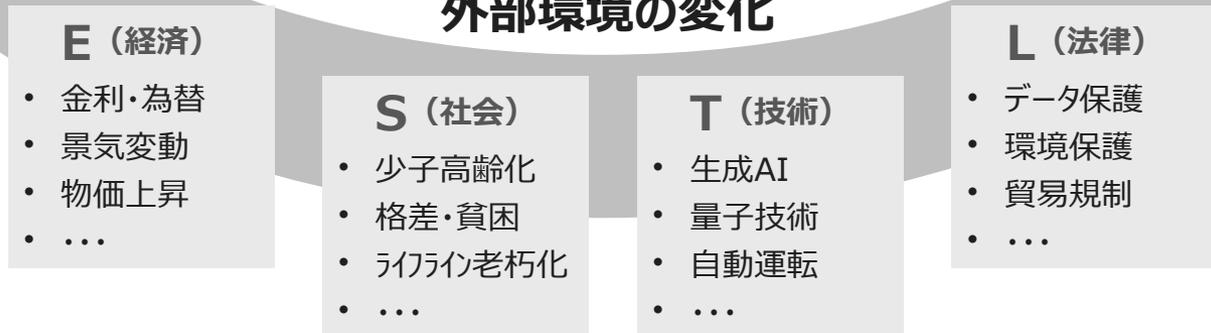
社内の状況の変化



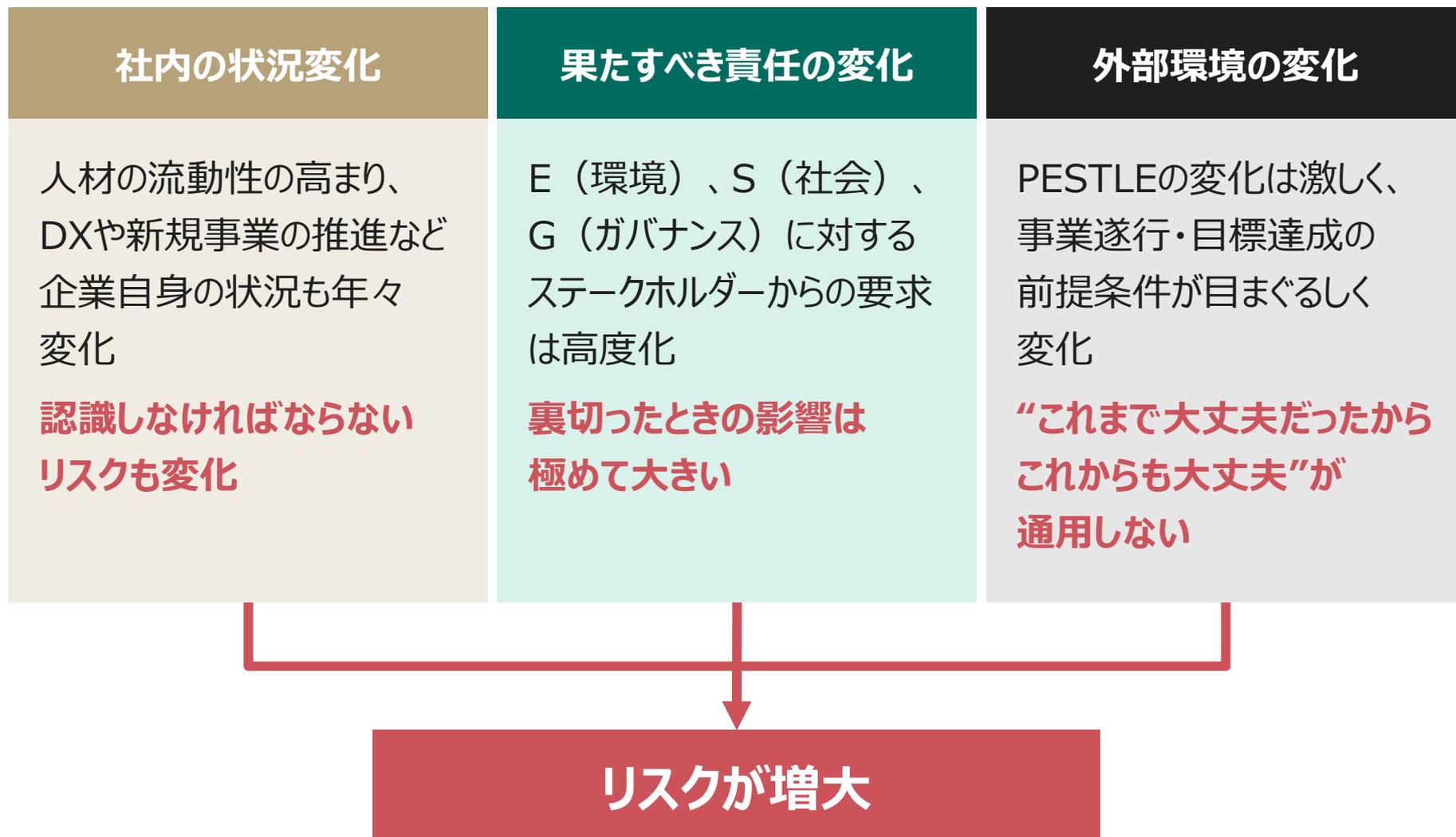
果たすべき責任の変化



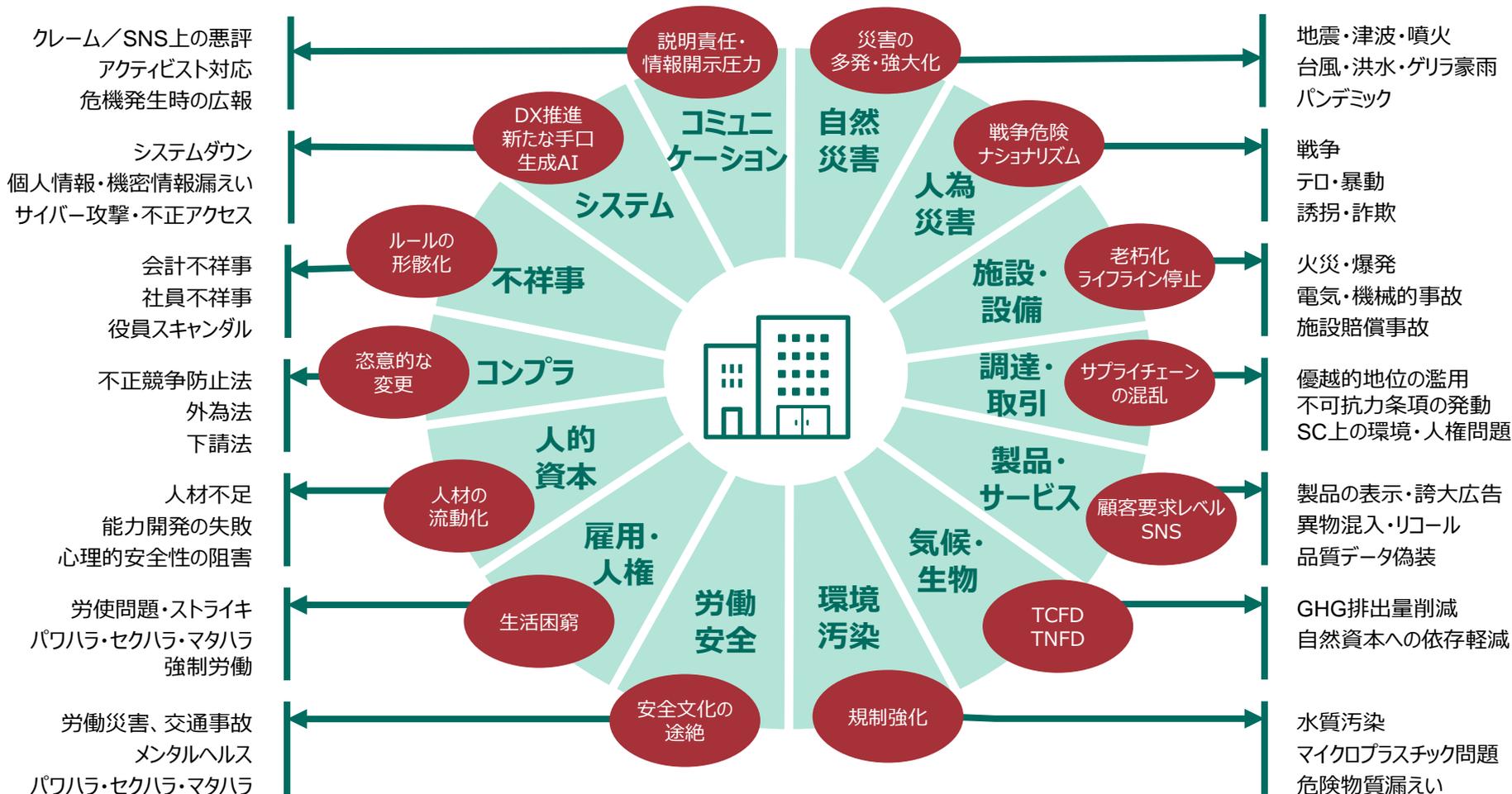
外部環境の変化



3つの変化がリスクを増大させている



企業を取り巻く様々なリスク



✓ 企業を取り巻くリスクは多岐にわたるが、その多くが3つの環境の変化により“増大傾向にある”

目次

- 01 | リスクマネジメントの重要性の高まり
- 02 | 企業におけるリスクマネジメントの最新事情**
- 03 | リスクマネジメントの基本プロセス
- 04 | 提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～
- 05 | まとめ

押さえておきたい「企業におけるリスクマネジメント」3つのキーワード

会社法

- ✓ **リスク管理体制の構築**が、**取締役会の責任**として定められている（大企業*では義務）
- ✓ **2015年改正**で、**企業グループ全体での体制構築**が求められるようになった

*資本金5億円以上、あるいは貸借対照表の負債の部に計上した金額の合計が200億以上

コーポレート ガバナンス・コード

- ✓ 「**取締役会の役割・責務**」として、**リスク管理体制の整備**が明記されている
- ✓ **2021年改訂**で、リスク管理に関連し“**全社的リスク管理**”、“**グループ全体**”、“**サステナビリティ課題への対応**”といった重要キーワードが追加された

企業内容等の 開示に関する 内閣府令

- ✓ 有価証券報告書で開示すべき情報が定められている
- ✓ **2019年改正**で、「**事業等のリスク**」の記載内容の大幅な**充実化**が求められるようになった

「会社法」の要請

改正会社法（2015年5月1日施行）

会社法第362条4項

取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

（1号～5号、7号：略）

（6号）取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに

当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして**法務省令で定める体制の整備**

会社法施行規則第100条1項

法（注：会社法）第362条第4項第6号に規定する**法務省令で定める体制**は、当該株式会社における次に掲げる体制とする。

（1号）当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

（2号）当該株式会社の**損失の危険の管理に関する規程その他の体制**【リスクマネジメント】

（3号）当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

（4号）当該株式会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制【コンプライアンス】

（5号）次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る**企業集団における業務の適正を確保するための体制**

【企業グループ全体で！】

POINT

- ✓ **グループ全体での**リスクマネジメント体制の構築・実践が求められている
- ✓ 改正からおよそ10年が経過するが、グループ全体での実践には**課題認識を持っている企業は多い**

「コーポレートガバナンス・コード」の要請

コーポレートガバナンス

ステークホルダー（株主・顧客・従業員・地域社会等）の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み

コーポレートガバナンス・コード

コーポレートガバナンスを実現するための原則をまとめたもので、上場企業はこれら原則の遵守の状況、遵守していない場合はその理由を、コーポレートガバナンス報告書を通じて説明することを求められている

基本原則	概要
1 株主の権利・平等性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 株主の権利の実質的な確保／権利行使のための環境整備／株主の平等性の確保／少数株主や外国人株主への十分な配慮
2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	<ul style="list-style-type: none"> 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出が、ステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることの十分認識／ステークホルダーとの適切な協働 ステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けたリーダーシップ発揮
3 適切な情報開示と透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 財務情報・非財務情報の法令等に基づく開示の適切な実施 正確で利用者に分かりやすく、有用性の高い情報（とりわけ非財務情報）の提供
4 取締役会等の責務	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の役割・責務を適切に果たすこと <ol style="list-style-type: none"> ① 企業戦略等の大きな方向性を示す ② 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行う ③ 独立した客観的立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う 等
5 株主との対話	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会の場以外における株主との間での建設的な対話の実施 株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解及びそうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきこと

「コーポレートガバナンス・コード」の要請

コーポレートガバナンス・コード（2021年改訂）

【原則4-3 取締役会の役割・責務（3）】補充原則4-3④

内部統制や先を見越した**全社的**リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会は**グループ全体を含めた**これらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつその運用状況を監督すべきである。

POINT

- ✓ リスク管理に、「**全社的**」というキーワードが追加
- ✓ 会社法とも整合させ、「**グループ全体**」での体制構築・運用が、こちらでも求められるようになった

「コーポレートガバナンス・コード」の要請

【原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】補充原則2-3①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適切な取引、自然災害等への危機管理など、

サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、

中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの

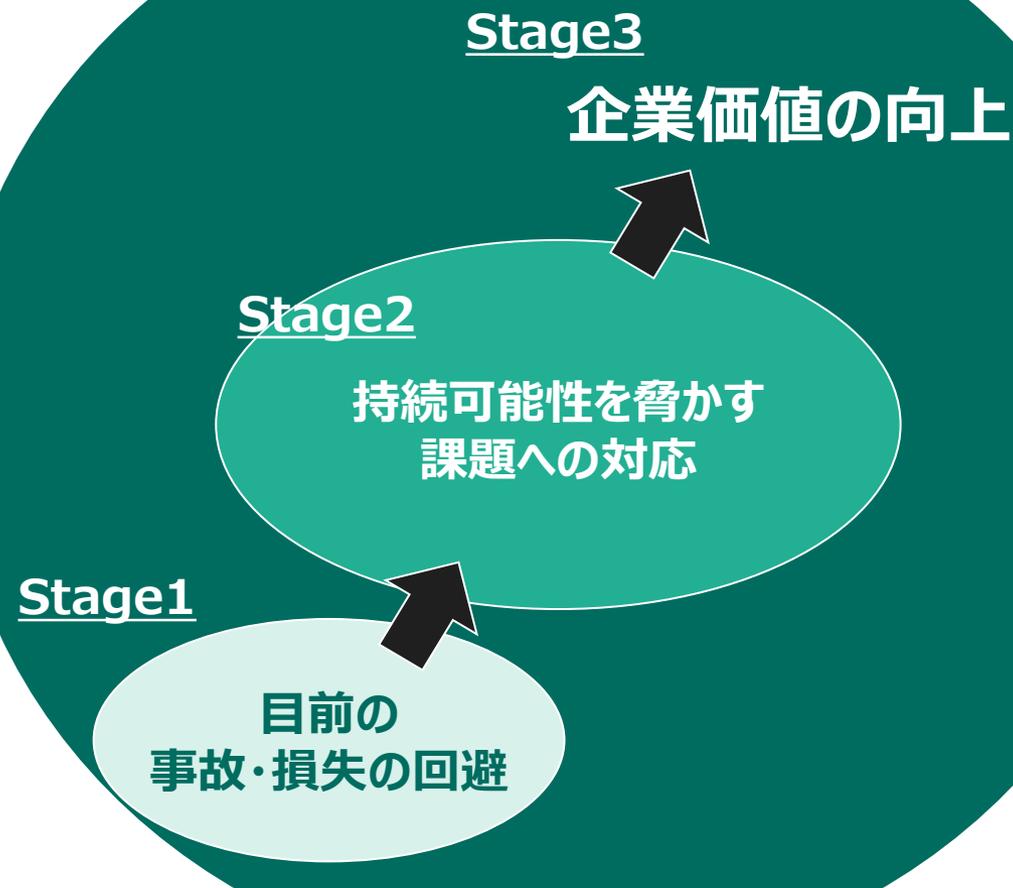
課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

POINT

- ✓ 「サステナビリティを巡る課題」を適切に捉え、取り組む（リスクの減少を図ること、収益機会につなげる）ことで、中長期的な企業価値の向上につなげることを促している

リスクマネジメントの高度化ー全社的リスクマネジメントー

全社的リスクマネジメント



従来のリスクマネジメント

従来		全社的
部門単位	▶	全社的 グループ包含
現場主導	▶	経営が 関与・主導
短期・過去	▶	中長期・未来

「企業内容等の開示に関する内閣府令」の要請

企業内容等の開示に関する内閣府令（2019年改正）

改正前

届出書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の異常な変動、特定の取引先・製品・技術等への依存、特有の法的規制・取引慣行・経営方針、重要な訴訟事件等の発生、役員・大株主・関係会社等に関する重要事項等、
投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を

一括して具体的に、分かりやすく、かつ、簡潔に記載すること。

改正後

届出書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、

経営者が連結会社の

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に

重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスク

（連結会社の経営成績等の状況の異常な変動、特定の取引先・製品・技術等への依存、特有の法的規制・取引慣行・経営方針、重要な訴訟事件等の発生、役員・大株主・関係会社等に関する重要事項等、**投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項をいう）**について、

当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、

当該リスクが顕在化した場合に連結会社の経営成績等の状況に

与える影響の内容、

当該リスクへの**対応策**を記載するなど、**具体的に記載**すること。

記載に当たっては、**リスクの重要性や経営方針・経営戦略等との関連性の程度を考慮して**、分かりやすく記載すること。

POINT

- ✓ リスクマネジメントを実践していなければ、記述するのは困難

「企業におけるリスクマネジメント最新事情」のまとめ

全社的リスクマネジメントへの高度化

リスク関連情報の開示充実化

**リスクマネジメントは一層“経営マター”となっている
&
リスクマネジメント取り組みを見直す企業が増えている**

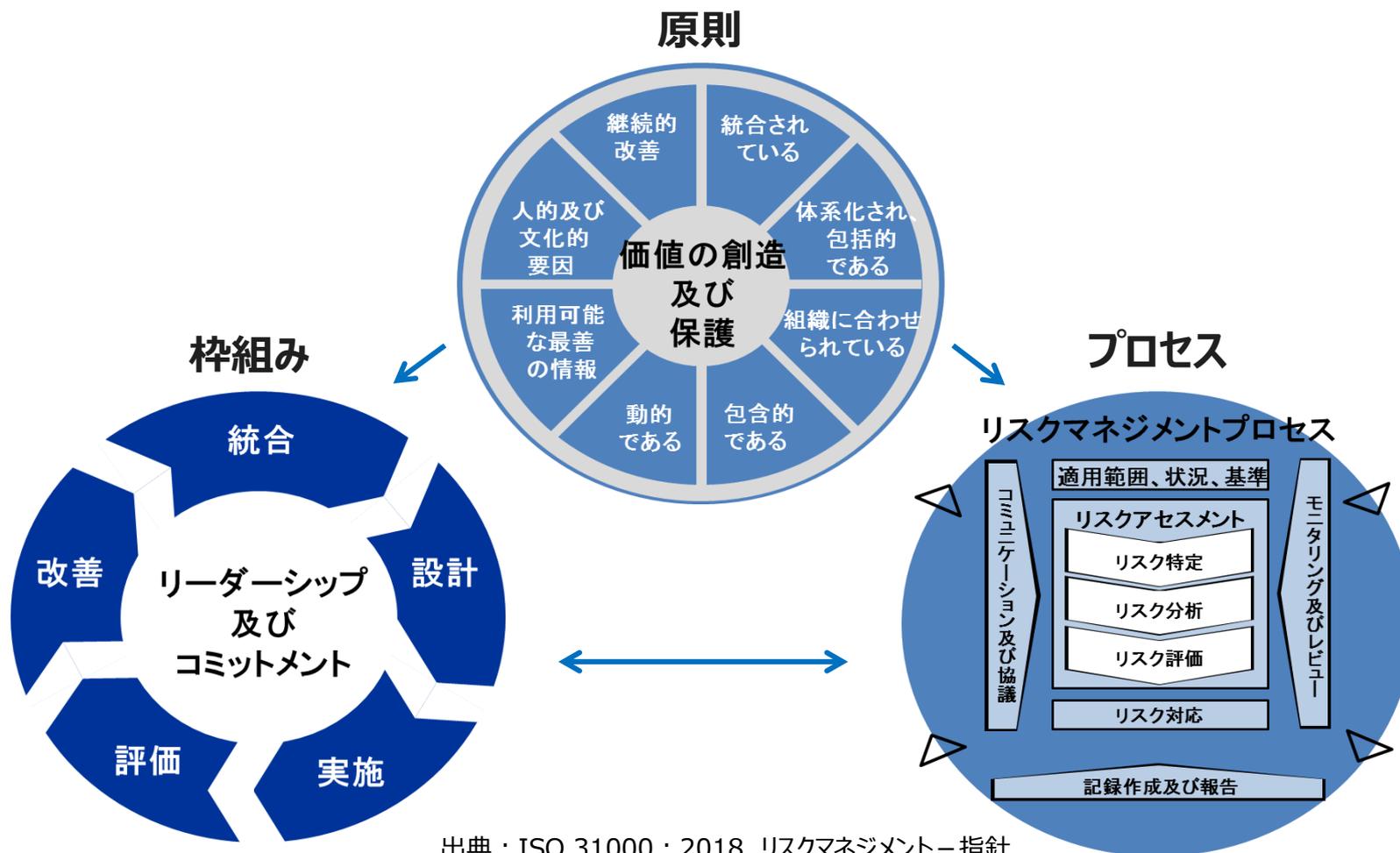
ビジネスチャンス！

目次

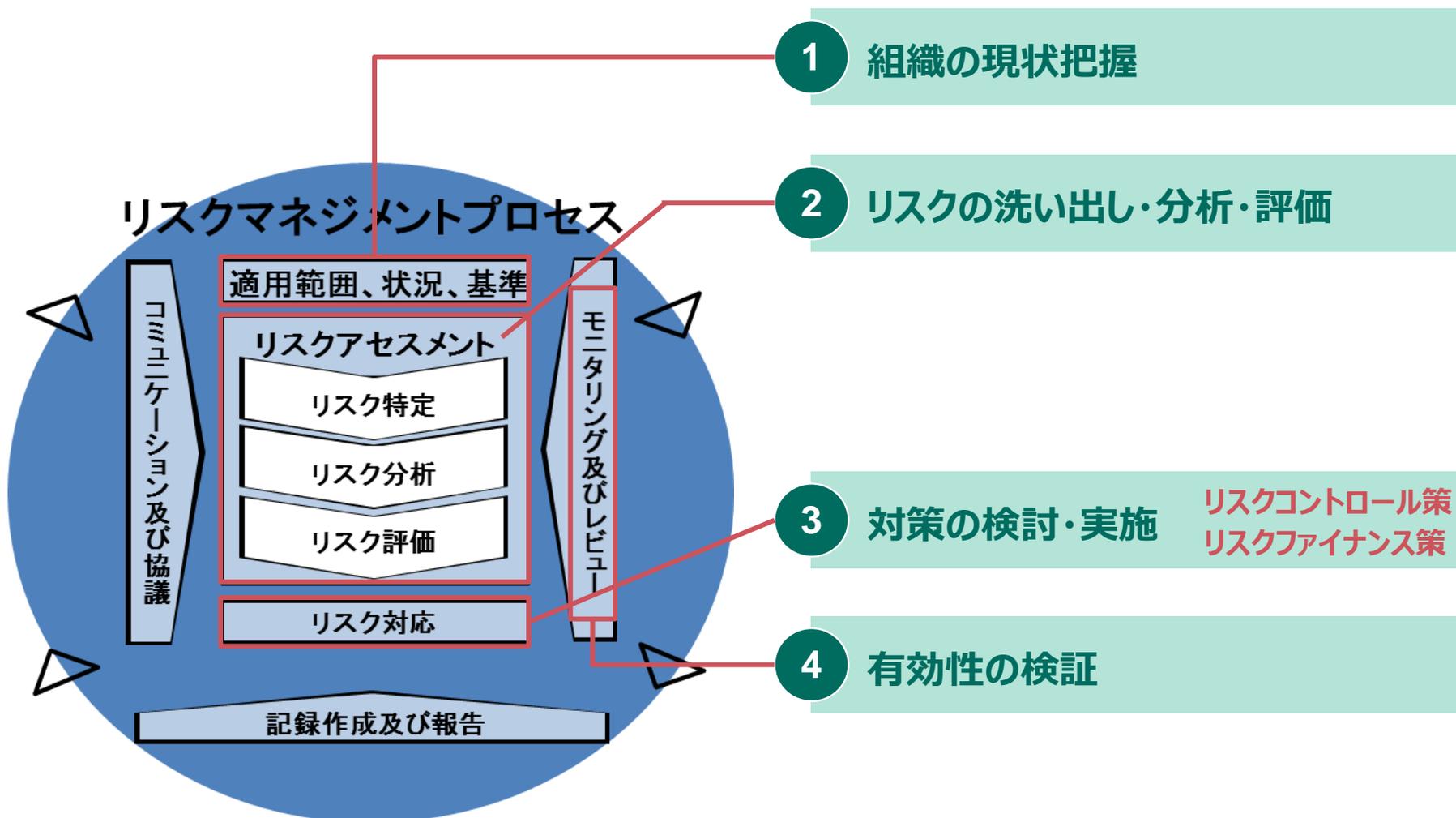
- 01 | リスクマネジメントの重要性の高まり
- 02 | 企業におけるリスクマネジメントの最新事情
- 03 | リスクマネジメントの基本プロセス**
- 04 | 提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～
- 05 | まとめ

リスクマネジメントの国際規格「ISO31000」

- ✓ リスクマネジメントを推進する上での「8つの原則」「枠組み」「プロセス」に係る指針
- ✓ 環境ISOや品質ISOのような第三者認証規格ではない（ガイドラインの位置づけ）



リスクマネジメントの国際規格「ISO31000」



出典：ISO 31000：2018 リスクマネジメントー指針

1. 組織の現状把握

POINT

- ✓ 外部の環境変化（PESTLE）、内部の状況を把握する
- ✓ 企業によって、外部の環境変化によってもたらされる影響、内部の状況は千差万別
- ✓ リスクにどのように影響するか、という観点で**幅広く変化を捉える**

外部環境の変化

P（政情）

- 政情不安
- 紛争
- 経済安全保障
- ...

E（経済）

- 金利・為替
- 景気変動
- 物価上昇
- ...

S（社会）

- 少子高齢化
- 格差・貧困
- ライフライン老朽化
- ...

T（技術）

- 生成AI
- 量子技術
- 自動運転
- ...

L（法律）

- データ保護
- 環境保護
- 貿易規制
- ...

E（自然）

- 地震・噴火
- 台風・大雨
- 熱波・寒波
- ...

社内の状況

組織の目標

- 中期経営計画
- 長期ビジョン
- 企業理念・パーパス
- ...

人的リソース

- 社員の数・構成
- 能力・経験値
- 士気・状況
- ...

物的リソース

- 拠点の所在地
- 施設設備の状況
- 必要な資源の確保の状況
- ...

ステークホルダー

- 取引先の特性
- 顧客の特性
- 投資家との関係
- ...

2. リスクの洗い出し・分析・評価

POINT

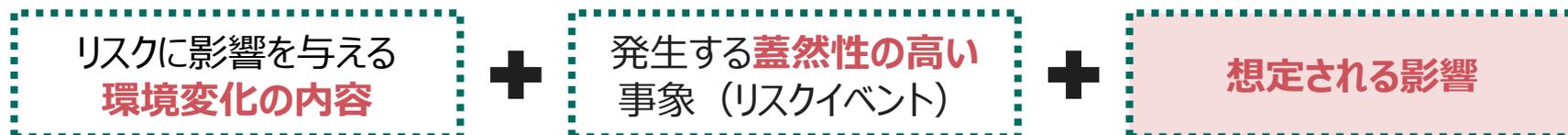
- ✓ 「リスクの洗い出し」は、複数の着眼点を踏まえできる限り網羅的に棚卸しリスト化する
- ✓ “過去に起きたリスク”や、“なんとなく気になっているリスク”、“保険付保可能なリスク”を整理するだけでは不十分

洗い出しの着眼点	具体例
業務フロー	自部署の業務フロー（開発・設計、調達、製造、品質管理、物流、販売、企画、人事、総務、経理、財務、法務等）の業務フロー上で想定されるリスク
製品	製品特性、出荷数量、生産場所、製造方法、原材料、部品、副資材、協力業者、使用者、使用方法等により自社製品において想定されるリスク
ステークホルダー	仕入れ先、販売先、協力者、従業員、規制当局、自治体、一般消費者、地域住民、地域社会、業界団体、NGO等のステークホルダーとの間で想定されるリスク
法令等の規則	独禁法、下請法、製造物責任法、環境規制、個人情報保護法、関連業法等の法規制との関係で想定されるリスク
保有する会社資産	製造工場、建屋施設、製造設備、運搬機器、情報システム、原材料、棚卸資産、特許、有価証券等の会社資産において想定されるリスク

2. リスクの洗い出し・分析・評価

POINT

- ✓ 「分析」では自社にとって蓋然性の高いシナリオを検討する（空想のアイデアコンテストではなく、社内関係者に重要性を訴求できるシナリオを志向）
- ✓ シナリオを検討するためにも、「組織の現状把握」（前ステップ）が不可欠



【シナリオ例】

- 頻繁な台風の襲来により施設の老朽化が想定以上に進行。屋上からの漏水により施設内の生産設備が破損し、事業停止を余儀なくされる。
- 物価上昇する中で、自社の利益を確保するために下請けに対し無理な値引きを強要。下請法違反となり処罰されるとともに、社会的非難を受ける。
- 転職市場が旺盛で、自社からも転出者が増加。営業、研究部門の社員が、自身の転職や転職後の評価を有利にする目的で、営業秘密や研究データが持ち出される。事後発覚し、不正競争防止法違反を巡り法廷で争うこととなる。

2. リスクの洗い出し・分析・評価

POINT

- ✓ リスクの重要性を「評価」するための基準を明確にする
- ✓ 影響度と発生可能性で評価することが基本だが、評価する上で考慮すべきことは様々
- ✓ **定量的な評価は容易ではない** / **定性的に重要性を把握することも重要**

影響度	影響を及ぼす範囲	そのリスクイベントが顕在化した場合に、 影響が生じる範囲 を特定する 範囲の例：自社／取引先／顧客／地域・社会 等（ステークホルダーで整理）
	生じる影響の種類・程度	そのリスクイベントが顕在化した場合に、 生じる影響の種類と想定しうる程度 を把握する 種類の例：人的・物的被害／賠償・債務不履行／事業中断／企業ブランドの毀損 等
	“大事なこと”との関係性	企業理念、マテリアリティ、中長期の経営計画、ステークホルダーから期待されている事と関係性が強いかどうかを整理する（顕在化した場合は、影響は甚大！）
発生可能性 (切迫度)	トレンド・予測	自社の外での顕在化の状況を認識する 参照すべき情報の例：同業他社での事故情報、リスク将来予測年次レポート 等
	自社内の切迫状況	リスクと対峙している現場の声、現場の認識を把握する 手段の例：リスク認識調査、ヒアリング、近年の自社内での事故発生状況の推移 等
	中長期的時間軸	喫緊の課題、最近実際に起きたことに注目しがちだが、5年、10年、30年といった中長期での評価の視点も考慮する

2. リスクの洗い出し・分析・評価

発生可能性	5	政情不安（戦争・テロ・政治体制や政策の変更等） 貿易ルールの変更	その他自然災害 規制の変更	顧客ニーズの変化 原材料の供給途絶	落雷 地盤沈下・地盤崩壊・液状化	地震、噴火 台風、豪雨、高潮、洪水、豪雪
	4	購買・調達先、外注先のCSR調達対応不備 顧客からのCSR調達要請への対応不備	技術革新、陳腐化 業界・当社の悪評の蔓延	顧客ニーズの変化 原材料の供給途絶	景気変動、市況変化 原材料市況の変化 顧客・協力会社の倒産・支払遅延	為替等の変動 金利の変動 不利益（一方的）契約の締結 特定顧客・市場への依存
	3	取扱誤表示・アドバイスの過誤 生産・在庫管理の失敗	保管中、輸送中、納品時のミス・事故 納期・性能未達 保管物・受託物の管理ミス 不法侵入、強盗、盗難	製品検査・試験のミス（製品事故要因） 使用禁止物・汚染物質の使用・混入 製品回収、クレーム対応の失敗 資格保有者管理のミス 漏水 危険物の漏洩・紛失	設計の欠陥・瑕疵（製品事故要因） 製造プロセスの欠陥・瑕疵（製品事故要因） 火災、爆発・破裂 電気的・機械的事故	研究開発の失敗 設備・機器・情報システム等の不稼働
		電力・ガスの供給制限・途絶 道路の寸断 供禁等	水道の供給途絶、水不足、水源の汚染 情報通信機能の途絶 労使問題、ストライキ 賃金不払い、サービス残業	騒音・振動、異臭、粉塵 不法投棄、廃棄物対応の失敗 木材の流出・発生	生物多様性の破壊 汚染物質の漏洩による環境汚染 技術者の任用の失敗、途絶	周辺環境の汚染 漏洩効果ガスの排出量削減の失敗 思慮、強制世帯訪問
	投資・運転資金不足					
	1	2	3	4	5	
	影響度					



POINT

✓ 各リスクの評価の分布を観察し、評価の妥当性を検証するうえで、リスクマトリクスを作成するのは有効だが、あくまでリスクを観察するための一つの手段であり、これを作ることが目的ではない

3. 対策の検討・実施

POINT

- ✓ 対策には様々なアプローチとバリエーションがある
- ✓ コントロール策とファイナンス策を効果的に組み合わせリスク低減を図る
- ✓ リスクをゼロにすることは不可能（リスクを保有しているという認識を持つことが重要）

リスク低減のアプローチ

リスクの回避

予想されるリスクの**発生可能性を排除**すること。

例) 地震リスクのない土地へ移転する、環境規制強化により規制される可能性のある原材料や素材の使用をやめる

リスクの保有

リスクの存在に気付いていない（消極的保有） ⇔ **リスクを認識したうえでリスクを受け入れる（積極的保有）**
リスクを認識したうえで、保有するには大きすぎるものに対し対策を検討する

リスクの低減

ハザードの除去

リスクの**潜在的要因（ハザード）を除去**すること。

例) 手作業の作業工程を自動化し、ヒューマンエラーのリスクを取り除く

予防

リスクの**“発生可能性”を低減**する対応。

例) 労働災害の防止のために、機械設備に安全装置を付ける、正しい手順書の作成とそれに基づく教育・啓発を行う

結果の低減

リスクが顕在化した場合の**結果（影響度）を低減**する対応。

例) 防火区画を区切る、スプリンクラーを設置する、避難訓練・BCP訓練を行う

リスクの移転・転嫁

リスクが発生した場合の損害を取引契約等により**第三者に移転**したり**第三者に転嫁**する手段。

例) リース契約により、物的損害にかかるリスクをリース業者に移転する／火災保険に加入する

リスク残存

3. 対策の検討・実施



リスクの認知

- リスクサーベイの実施
- 安全文化の診断
- リスクについての基礎教育

物理的対策・IT活用

- 防災設備の導入
- リスク検知のシステム導入

保険

- 適正付保
- 条件の見直し

発生時の対応（危機管理）

- 対応体制の構築
- 対応手順、判断基準の明確化

訓練

- 危機管理の実効性を高めるためのトレーニング

3. 対策の検討・実施



サービス紹介動画はこちらから(会員登録もこちらから可能です) >



こんなお悩みはありませんか？

リスクが多様化・複雑化し、
最新ノウハウを
得ることが困難に…

リスク対策を
効率化したいが、
リソースが足りない…

情報セキュリティや
BCPなどのリスク対策が
進んでいない…

RM NAVIが最適なリスクマネジメントへと導きます



MS&ADインターリスク総研の知見をフル活用
して、リスクマネジメントをサポート！



現場経験豊富なコンサルタントが、
最新の情報を提供！



最先端のデジタルサービスを駆使して、
対策の実行までを支援！

4. 有効性の検証

POINT

- ✓ 対策が完遂できたか、リスク低減が図れたかどうかを把握する
- ✓ 企業のリスクマネジメントにおいては、このステップがおろそかになっていることが多い

1 計画したリスク対応を予定通り実施できたか

2 期待通りのリスク対応効果が得られたか

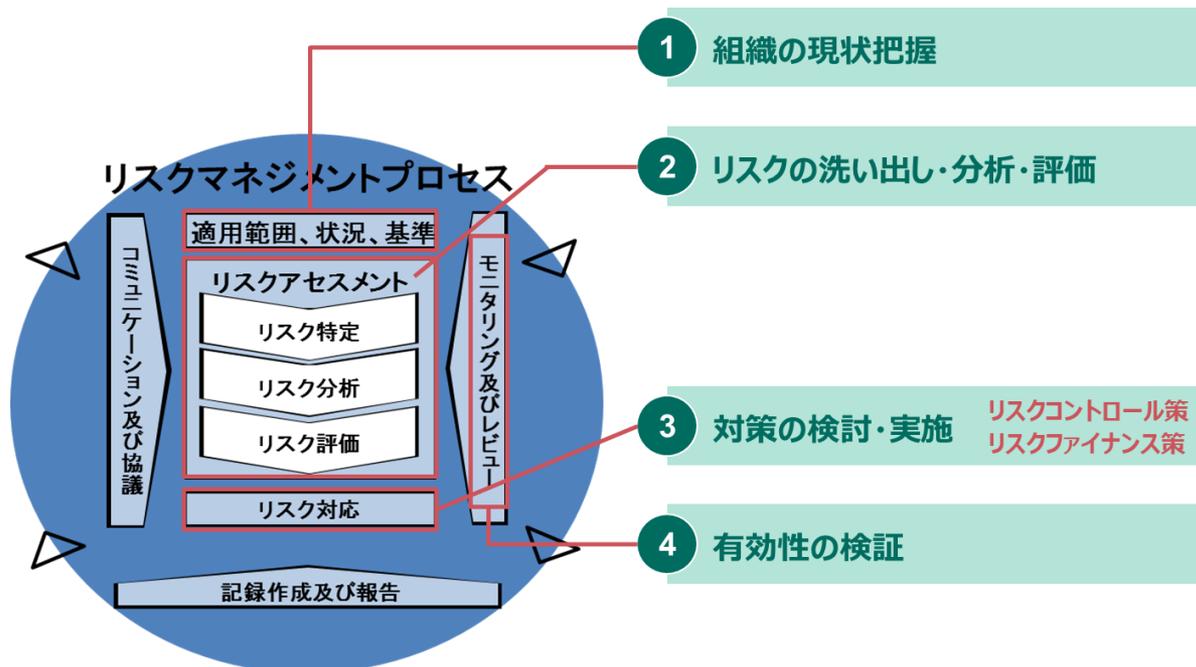
3 変化するリスクの状況に対し、適切な水準のリスク対策が講じられているか

4 リスクコスト（損害額、保険料、対策費用、リスク対策に要する人件費など
リスクマネジメントに関する費用）を削減できたか

リスクファイナンスの検討はリスクマネジメントプロセスに内包されている

POINT

- ✓ リスクファイナンス策はリスク対策の1つの選択肢に過ぎない
- ✓ リスクファイナンス策の検討は、リスクマネジメントプロセスに内包されている



出典：ISO 31000：2018 リスクマネジメント－指針

保険営業において、企業のリスクマネジメントにどのように関与していけばよいか？

目次

- 01 | リスクマネジメントの重要性の高まり
- 02 | 企業におけるリスクマネジメントの最新事情
- 03 | リスクマネジメントの基本プロセス
- 04 | 提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～**
- 05 | まとめ

リスクマネジメントへの関与を意識した営業活動のメリット

提案機会の獲得

- ✓ お客様のリスクをより広く、深く理解することができるようになる
- ✓ 保険とその前後のソリューションの総合提案が可能となる

提案の 訴求力向上

- ✓ お客様が重要と考えるリスク、対策が不足しているリスクに対しての提案は訴求力が向上する

- ✓ 保険の相對部署以外（経企、サス推等）との関係構築
- ✓ 新規開拓先企業へのアプローチも容易に

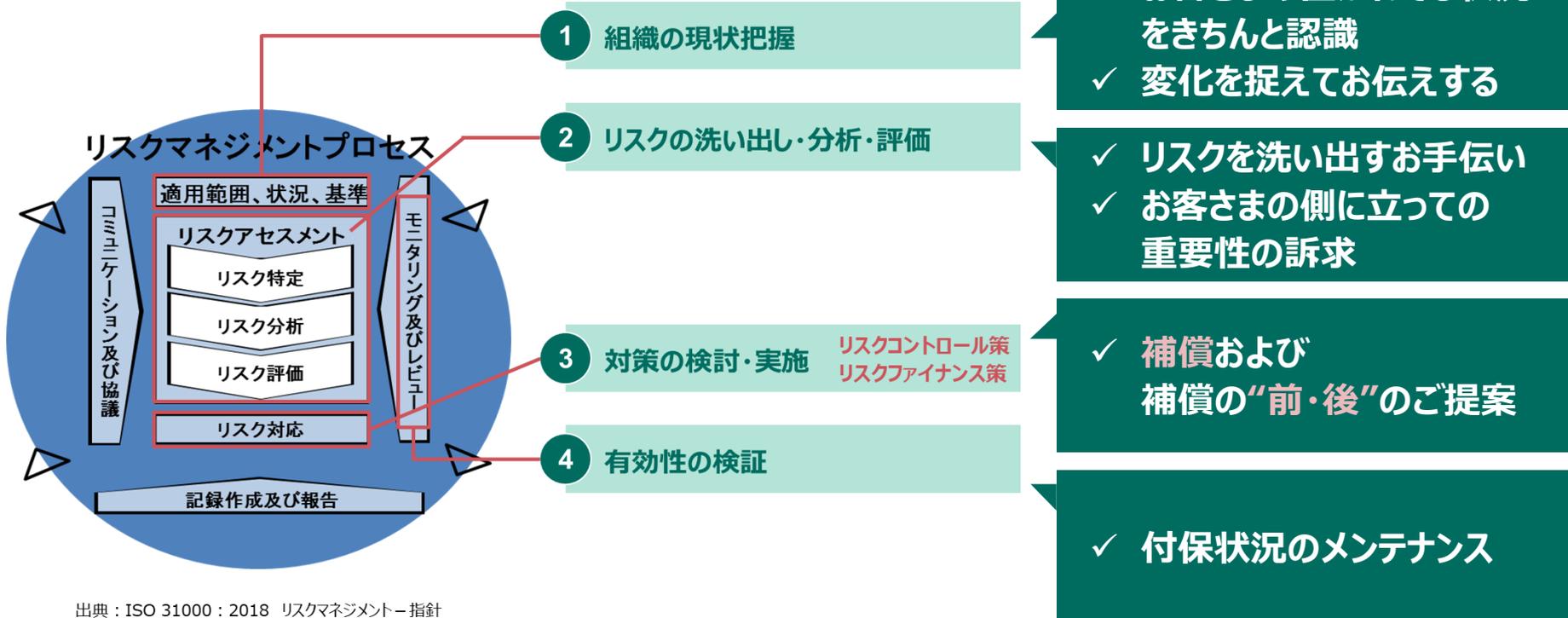
経営レベルでの 意思決定を支援 ＝関係強化

- ✓ お客様のリスクを熟知している真の「リスクのプロ」となることで、中長期的かつ強固な関係を構築できる
- ✓ リスクマネジメントは「経営マター」＝**経営層をグリップする**

リスクマネジメントについてお客さまと同じ目線に立つ

POINT

- ✓ まずは、お客さまのリスクマネジメントの取り組みがどのような状況かを把握する
- ✓ リスクマネジメントの各フェーズに沿って、**お客さまと同じ目線に立ったうえで** 関与を深めていく



関与していくうえでのハードル **ー上場企業向けー**



関与を深めていくにも、いくつかのハードルが想定される。
個別に状況を見極め、**我々(インタ総研・統合RMG)にご相談を!**

リスクマネジメントが
機能していない



リスクマネジメント取り組みの
“再インストール”を提案

リスクマネジメント部署と
保険相対部署が別であり
コネクションが築けない



“全社的リスク管理”を
切り口とした“よろず相談”の提案

リスク管理に課題を
抱えていない企業はない!

関与していくうえでのハードル **—中堅・中小企業向け—**



中堅・中小企業にとっては、そもそも自力で体制を構築し、運用するのは困難

リスクにさらされていることには
変わらない



顕在化した時のインパクトも
大きい



**保険営業・代理店が
リスクマネジメントの機能を
お支えする**

目次

- 01 | リスクマネジメントの重要性の高まり
- 02 | 企業におけるリスクマネジメントの最新事情
- 03 | リスクマネジメントの基本プロセス
- 04 | 提供価値の変革
～保険営業の取り組み方のヒント～
- 05** | **まとめ**

「リスクマネジメント営業」を新たな武器に

リスクが増大している

- ✓ 内外の事業環境の変化、ステークホルダーからの期待の変化により、リスクは増大している

リスク感度はますます高まる

企業に対するリスクマネジメント実効性向上圧力

- ✓ 会社法、コーポレートガバナンス・コード、内閣府令
- ✓ 「全社的リスク管理」への昇華

経営マター

ビジネスチャンス！

リスクマネジメントの重要性の基本理解と

補償の“前・後”を意識した

新たな営業スタイルを確立！



MS&AD

MS&ADインターリスク総研

MS&ADインターリスク総研株式会社
〒101-0063
東京都千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス

リスクマネジメント第三部 統合リスクマネジメントグループ
Tel : 03-5296-8914
