

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 7 日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530547

研究課題名(和文) リスク及び危機対応態勢の連係の整備のための手法構築に向けた実証的研究

研究課題名(英文) An analytical study for building the risk-crisis-linked management

研究代表者

蟹江 章 (KANIE, Akira)

北海道大学・経済学研究科(研究院)・教授

研究者番号：40214449

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：リスク・マネジメントと危機管理の連携に成功した事例として、北海道から関東に多数の店舗を展開するホームセンターのケースを分析した。この会社は、東日本大震災の被災地域に複数の店舗を持っているが、震災前からの綿密なリスク及び危機対応を行ってきた結果、勤務中の従業員に犠牲者をひとりも出さなかったことで、店舗を地域住民の避難場所として開放したり、いち早く営業を再開したりするなどして、地域の復興に大きく貢献することになった。

このケースでは、リスクの認識及び危機発生時の行動について、定期的にも実施される内部監査などの折りに従業員に繰り返し確認してきたことが、適切な危機対応につながっていたことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：We found a success case of the risk-crisis-linked management. That is the case where a company operating home centers contributed to the restoration of communities from the earthquake disaster. Because this company was carefully preparing for a possible crisis, almost all employees escaped injury and could quickly restart the operation of their stores. That was a great help to communities for their recovery.

In this case, we have to pay attention to the important role internal auditors played. We can understand that the steadily activities of internal auditors made a successful risk-crisis-linked management.

研究分野：監査論

キーワード：リスク・マネジメント 危機管理 リスク・コミュニケーション 内部監査

1. 研究開始当初の背景

当時のリスク管理や内部統制などに関する研究は、普遍的なリスク管理のあるべき姿の提示を意図しており、組織がリスク管理のあり方を理解し、態勢を整備する際の有用なフレームワークを提供してきた。

しかし、東日本大震災によって、発生頻度はきわめて低いが発生時の影響が甚大なリスクである、いわゆる「テール・リスク」の存在を意識せざるを得なくなり、リスクを管理するという考え方が、有事の際にかえって臨機応変な対応を妨げる要因となることも懸念されるようになった。

テール・リスクに対してあらかじめ何らかの策を講じておくことは容易ではないし、現実的でもない。したがって、リスクへの事前対応態勢を単独で整備するのではなく、テール・リスクが顕在化した際の影響を軽減するために危機への事後的な対応という側面にも注目し、また、整備された態勢を機能させるのは人であるという考えの下で、危機に臨機応変に対処できる人材の養成という課題にも取り組むことが必要となった。

2. 研究の目的

本研究は、東日本大震災におけるリスク及び危機対応の失敗を教訓として、リスクと危機への対応態勢を連系的に整備するための手法を提示することを目的とする。日常的に顕在化している比較的影響の小さな事象には事前的なリスク対応が可能だが、発生確率は小さいが影響が甚大な事象には事後的な危機対応によらざるを得ない。

こうした考え方を基礎として、企業等からの聞き取り調査などによって収集するリスク及び危機対応の失敗ないし成功事例を分析して、そこに潜む問題点や優れた思想を抽出し、それらを知識化するプロセスを通じてリスク及び危機への対応態勢の連系的な整備のための手法構築を目指すものである。

本研究では、企業をはじめとする組織においてリスクや危機にうまく対応できた事例とこれに失敗した事例を収集して、実証的な分析を行う。いわゆるベスト・プラクティスだけではなく、失敗事例を検証することを通じて、何をどうすればよいかだけではなく、何をどうしてはならないかという教訓に基づく異常事象への対応態勢の整備に向けたアプローチと、そうした態勢を機能させるために必要な人材の養成に必要な要因を明らかにする。

3. 研究の方法

本研究では、成功及び失敗事例を実証的に分析することによって、リスク及び危機への対応態勢を整備するための手法を確立する。このため、まず、対応すべき対象であるリスク、危機、成功、失敗、想定外などの概念を明確化した。

次に、企業が開示するリスク管理やBCP・BCMなどに関する情報を収集・分析し、事前・事後について実際にどのような対応がなされているのかを概観した。

また、企業等の内部監査担当者などの協力を仰ぎながら聞き取り調査を実施して過去の成功・失敗事例を収集した。すでに公表されている内外の事故や不祥事に関する調査報告書や失敗事例のデータベースなども活用している。

その上で、成功ないし失敗が発生した理由や背景、またその際に組織の構成員が取った行動を詳細に分析し、リスク及び危機に対応する人間に求められる資質や要件などを明らかにした。これらの結果に基づいて、テール・リスクや想定外の事態に対処できる柔軟な対応態勢を整備するための手法を構築するための知見を得た。

北海道内の主要企業の内部監査人とは、過去数年間に渡って内部監査実務の充実に向けた勉強会を行ってきたが、これを通じ

て重要な事例に触れることとなった。

4. 研究成果

本研究は、東日本大震災におけるリスク及び危機対応の失敗を教訓として、リスクと危機への対応体制を連系的に整備するための手法を提示することを目標とするものだったが、着手した時点では、企業におけるリスク管理やリスク情報の開示が定着しつつあったが、危機発生を想定した事後的な対応まで行っている企業は多くなかった。BCP（事業継続計画）の策定や BCM（事業継続マネジメント）への取り組みが、徐々に始まったという状況であった。

東日本大震災にともなう原発事故は、リスク・マネジメントおよび危機管理の1つの代表的失敗事例であるといつてよい。この事例からは、想定しにくいこと、あるいは企業経営の負担となるため想定したくないことをいかに想定できるかが、危機管理の成否の鍵を握るといふことが教訓として導かれた。

一方、リスク・マネジメントと危機管理の連携に成功した事例として、北海道から関東に多数の店舗を展開するホームセンターのケースを分析した。この会社は、東日本大震災の被災地域に複数の店舗を持っているが、震災前からの綿密なリスク及び危機対応を行ってきた結果、勤務中の従業員に犠牲者をひとりも出さなかったことで、店舗を地域住民の避難場所として開放したり、いち早く営業を再開したりするなどして、地域の復興に大きく貢献することになった。このケースでは、リスクの認識及び危機発生時の行動について、定期的な実施される内部監査などの折りに従業員に繰り返し確認してきたことが、適切な危機対応につながっていたことが明らかになった。

研究全般を通じて、リスク・マネジメントにおいては、従来から指摘されているリ

スク・コントロールとリスク・ファイナンスに加えてリスク・コミュニケーションが重要であること、また、危機管理については、広報部門の役割が重要であり、ガバナンス機関と連携して危機状態の早期収束を図ることの重要性も明らかになった。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計5件)

1. 蟹江 章「フランスの共同会計監査役制度」『経済学研究』(北海道大学)66(1), 2016年, 3-12頁(査読なし)

2. 蟹江 章「フランスにおける内部監査と外部監査の連携」『現代監査』(日本監査研究学会)第26号, 2016年, 65-74頁(査読なし)

3. 蟹江 章「監査人の情報提供と監査報告書の長文化」『現代監査』(日本監査研究学会)第25号, 2015年, 38-49頁(査読なし)

4. 蟹江 章「フランスにおける監査報告書の改革 - 評価についての説明の記載 - 」『経済学研究』(北海道大学)65(1), 2015年, 21-32頁(査読なし)

5. 蟹江 章「内部監査機能の進化の方向性」『月刊監査研究』(一般社団法人日本内部監査協会)41(3), 2015年, 1-9頁(査読なし)

〔学会発表〕(計1件)

1. 蟹江 章「フランスにおける内部監査と外部監査の連携」(日本監査研究学会東日本部会統一論題報告:招待講演)2015年8月1日, 一般社団法人日本内部監査協会木場研修室(東京)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:

取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

蟹江章 (KANIE, Akira)
北海道大学・経済学研究科・教授
研究者番号：40214449

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：