

起業・成長過程におけるリスクマネジメントと経営理念

Risk Management and Corporate Philosophy across the Startup and Growth stage

—起業時・成長時のリスク対応に果たす経営理念の役割—

The Role of Philosophy in the Start-up and Growth Phases of Small Firms

関西大学大学院 社会安全研究科
博士課程後期課程

岸上剛

Graduate School of Societal Safety
Sciences, Kansai University
Doctor's Program
Takeshi KISHIGAMI

関西大学 社会安全学部

亀井克之

Faculty of Societal Safety Sciences,
Kansai University

Katsuyuki KAMEI

SUMMARY

This single-case study examines how corporate philosophy functions within risk management (RM) throughout a small firm's start-up and growth phases. Drawing on longitudinal process tracing of Banso Logistics Co., Ltd. (founded in 2018), we explicate how three functions of philosophy—sensemaking, boundary setting, and norming—activate RM processes (identification, assessment, response, monitoring, and learning). We find that philosophy accelerated fatal-risk avoidance at founding, institutionalized “do-not” criteria during growth, and ritualized accountability and learning after a crisis. Moreover, interactions between philosophy strength and absorptive capacity (financial slack, human resources, standard processes, and external networks) amplified resilience (time-to-recovery reduction) and opportunity capture. These results suggest that philosophy operates not as a slogan but as an implementation device for RM.

Key words

Corporate Philosophy, Small and Medium-Sized Enterprises, Start-up, Risk Management, Resilience

1. はじめに

スタートアップ企業は創業期において資源制約と高不確実性に直面し、幾多のリスクに直面する。経営者の意思決定の誤りが即座に存続を

脅かす。本研究の目的は、第一に、起業プロセスと成長プロセスにおけるリスクにはどのようなものがあり、そのリスク対応にどのようなものがあるのかを、理論的に明らかにすることにある。第二に、起業と成長プロセスに固有のり

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

スクマネジメントにおいて、いかに経営理念が貢献するのかを明らかにすることにある。

理論研究を踏まえて、事例研究として株式会社バンソーロジスティクス（以下、BL社）を取り上げ、その創業～成長プロセスを対象に、企業理念がリスクマネジメント（以下、RM）を通じてサバイバルと成長の双方に与える効果を解明する。

リサーチクエスションは次の通りである。

RQ1：創業期において経営理念はリスク認知・評価・対応の速度と質をいかに規定するか。

RQ2：成長に伴うマネジメントの制度化過程で、経営理念はリスク文化とリスク・アペタイトをいかに制度化するか。

RQ3：経営理念強度と吸収力の相互作用はレジリエンスと機会獲得をいかに増幅させるのか。

本稿の貢献は、(a) 理念の三機能モデル（意味づけ・境界設定・規範化）¹⁾をRMプロセスへ接続する因果連鎖の提示 (b) 単一事例の詳細プロセス分析に基づく実装可能なプレイブックの抽出にある。

2. 先行研究レビュー

2.1 中小企業のリスクマネジメント

中小企業のリスクマネジメント（以下、SME）は、資源制約・情報の非対称性・個人依

存の高い意思決定という条件下で展開されることが多く、必ずしも大企業の形式的な Enterprise Risk Management（以下、ERM）をそのまま移植できないとされる。Brindley（2004）は、サプライチェーン上の外生ショックに対してSMEが脆弱である一方、ネットワーク活用と関係資本がリスク低減に寄与し得ることを示した。Sparrow（2009）は、形式知よりも実践共同体と学習ネットワークがレジリエンスの源泉になり得ることを、質的研究を通じて描写している。Aven（2016）は、確率論的評価に過度に依存するのではなく、前提・不確実性・重大性を明示化するリスク解釈の枠組みを提案し、実務における意思決定の透明性を重視した。Hopkin（2018）は、リスクマネジメントの基本原則をSMEに適用する際、リスクの識別・評価・対応・モニタリングの循環性を保ちながらも、文書主義の過剰を避け、実装容易性に留意すべきと指摘している。

2.2 経営理念・組織文化と意思決定

理念や文化は、情報の曖昧性が高い状況下において、何に注意を向け、どのような解釈を採用するかという「意味づけ（sensemaking）」を方向づける（Weick, 1995）とする。Schein（2010）は、価値観・規範・前提が組織の多層に埋め込まれ、日常の行動や制度設計を通じて再生産されることを示した。March and Simon（1958）は限定合理性の観点から、意思決定は

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

探索の境界を定めるルールと標準の設計によって支配されると論じ、Mintzberg (1978/1994) は、戦略は計画と同時に漸進的学習の集積として形成されることを明らかにした。

2.3 ERM・リスク文化・ガバナンス

COSO (2017) は、戦略策定・実行と統合されたERMを提唱し、リスク・アペタイトの明確化、パフォーマンスとの連結、統治の明確化を重視する。ISO 31000 (2018) は、原則・枠組み・プロセスからなる非規範的ガイドラインを提示し、組織文脈への適合と継続的改善を求める。一方、Power (2007) は、形式主義的な「監査社会」が手段の自己目的化を招く危険を批判し、実質的なリスク制御能力の涵養を促した。Kaplan and Mikes (2012) は、リスクの性質（予見可能性・計量可能性）の差異に応じて管理アプローチを差別化すべきと主張する。

リスクマネジメントの実務では、契約・保証・保険によるリスク移転、業務提携によるリスク共有、標準化・教育・チェックリスト等によるリスク軽減、並びに初期設計段階でのリスク保有とリスク回避との判断がある。

2.4 成長段階と公式化

中小企業の成長は、非公式から公式へ、個人依存から制度依存へという移行を伴う。

Churchill and Lewis (1983) や Greiner (1998) は、成長段階に応じて構造・統制・リーダーシップ様式の「進化」と、それに伴う「革命（危機）」を論じた。Teece et al. (1997) のダイナミック・ケイパビリティ論

は、機会の感知 (sensing) ・捕捉 (seizing) ・再構成 (transforming) により、組織能力を動的に更新するメカニズムを示した。

スタートアップにおいては、創業期の属人的運用によるリスク対応から、様々な制度化への移行があり、外部経営資源との「リスク共有」選択が増加していく。経営理念を明確な規範として示すことにより、人材の定着、業務プロセスの標準化、社外ネットワークの強化が進み、組織の吸収能力が段階的に高まっていった。こうした力の蓄積によって、リスク共有や高度なリスク軽減といった上位の対応策を選択できる余地が広がっていった、というプロセスと整合的である。

リスクマネジメント（リスク対応）の意思決定フローは、リスクを発見してから対処し、実行結果を振り返り、次の判断に反映するまでを一連の流れとして示すものである。核心は「どれほど致命的か（影響の大きさと自社の耐性）」と「代替の道があるのか（代替可否）」を軸にして、リスク対応（回避・移転・共有・軽減・受容）の中から適切な選択肢を選ぶ点にある。

たとえば回避は仕様変更や中止でそもそもリスクを発生させない選択、移転は保険や委託・契約条件で外部へ負担を移す選択、共有は協力業者と責任や費用を分け合う選択、軽減は標準リスクの発生確率やその影響度を下げる選択、そして受容は残余リスクを許容水準の範囲で抱える選択である。リスクに対する判断は机上の理想論ではなく、法規や契約上の制約、人員・時間・資金といった条件を踏まえて入口の段階で決める。選択した対応策は手順書や役割分

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

担、訓練、予備体制、契約など具体策に落とし込み、実行後はTTR（解決所要時間）、品質・安全指標、与信・回収、監査指摘件数などで追跡することで、リスクへの対応を「やりっぱなし」にせず、組織学習によって判断の精度とスピードを継続的に高めていく設計である。

リスクマネジメント（リスク対応）マトリクスは、「リスクの重さ（致命性）」と「受け止めて被害を抑える力（吸収力）」の二軸マトリクス上に主要イベントを配置し各リスクへの対応（回避・移転・共有・軽減）を割り当てて全体像を可視化したものである。

致命性が高い領域ではまず回避や移転を優先させ、制度化や訓練、ネットワーク整備で吸収

力が上がるほど、リスク共有や高度な軽減といった選択が取りやすくなるという使い分けが一目で理解できる。

以上のことを踏まえ、一般的に創業間もないスタートアップが遭遇するリスクとそのリスク対応タイプを表1にまとめた。

2.5 リスク対応のプロセス

日本のマネジメント研究では、リスク対応を「リスク・コントロール」と「リスク・ファイナンス」の二系統で把握し、前者に回避や軽減、後者に移転（転嫁）や保有（受容）を配する整理が定着している。とりわけ亀井（2001）

表1 スタートアップが遭遇するリスクとリスク対応

イベント	一般的に想定されるリスク	一般的に想定されるリスク対応タイプ
事務所契約	審査不通過・開設遅延、過大な敷金や原状回復費、用途制限・違約金条項の不利、賃料滞納時の信用毀損、建物設備・災害による業務中断	【回避】 契約自体を見送り、バーチャルオフィスや短期賃貸で登記・拠点機能を暫定運用 【共有】 他社とフロアや倉庫区画を共同賃借し、賃料・原状回復費・設備更新の負担を按分 【軽減】 解約条項の短縮・原状回復上限の明記・短期更新を交渉し、設備点検やBCP対策を先出しで取り入れる
取引口座開設	KYC (know Your Customer) / CDD (Customer Due Diligence) 不備による開設拒否・保留、制裁・反社チェック漏れ、入出金制限や高額手数料、送金遅延による取引機会損失	【回避】 銀行口座開設を当面見送り、決済代行や送金サービスで入出金を代替 【移転】 支払代行・エスクローを利用し、法令審査や送金リスクの一部を第三者に移す 【共有】 親会社・提携先の保証や共同名義を活用し、審査通過の責任と情報提供を分担
資金繰り・融資	資金ショート、実行遅延、金利上昇・手数料負担、厳格な財務コベナントや過度な担保・個人保証による柔軟性低下、返済条件ミスマッチ	【回避】 投資凍結やスコープ縮小で借入そのものを避け、内部留保と前受金で賄う 【移転】 信用保証付融資や保険付与でデフォルト・担保リスクの一部を金融機関・保険に移す 【共有】 JV出資・収益分配契約で初期資金と損益の負担をパートナーと分け合う
人材採用	人材ミスマッチ・早期離職に伴う教育コスト増、採用単価の上昇、現場の品質・納期低下、内部不正や情報持出しの発生	【回避】 採用を一時停止し、自動化・業務整理・外注化で需要を抑える 【移転】 RPOや派遣を使い、採用・雇用リスクを外部事業者に移転 【共有】 大学・業界団体と共同育成プログラムを組み、供給と教育コストを分担
サービス選定	多角化による資源分散、赤字案件の混入、品質・納期の悪化、ブランド希釈、価格競争への巻き込まれ	【移転】 外部ブランド/OEMとしてテストし、需要不確実性の一部を相手側へ移す 【共有】 共同開発・共同提供で品質責任や投資負担をパートナーと分担 【軽減】 限定顧客・限定地域でのパイロット運用により損失を最小化する
ビジネスモデル構築	固定費過多・キャッシュバーン、回収遅延での資金繰り逼迫、前払い義務や与信事故、請求・回収プロセス不備による滞留・誤請求	【移転】 売掛債権のファクタリングや保険で回収不能リスクを外部に移す 【共有】 プラットフォーム事業者と手数料・在庫・返品などのリスクを分担する
組織設計	キーパーソン依存とボトルネック、権限不明確による責任拡散、平時最適が有事に機能不全、意思決定の遅延・内部統制の弱体化	【回避】 高リスク機能を廃止・統合してボトルネックの源を除く 【移転】 BPOによりバックオフィス運用を外部へ移し、採用・教育・離職リスクを移転 【共有】 提携先と相互バックアップ運用を締結し、負荷や障害時の業務継続を分担
海外進出	許認可・登記の遅延、法令・税制の不確実性（PE課税等）、文化・人材ミスマッチ、初期投資回収の遅れ、為替・政治リスク、遠隔管理の失敗	【回避】 現地進出を見送り、越境ECや代理店経由など間接進出に限定する 【移転】 フランチャイズやライセンスで投資回収や規制リスクを現地パートナーへ移す 【共有】 現地ジョイントベンチャーを組成し、採用・規制・投資負担を共同で引受ける
新規事業創出	収益配分・意思決定の不整合、知財・顧客帰属の紛争、相手先依存度の上昇、解消・Exit時のコスト・混乱	【回避】 初期で基準未達なら即撤退し、投入資源を切り戻す 【移転】 SPV設置や過失・賠償保険で財務・法務リスクを外部化する 【軽減】 MVP検証・小口受注から始め、投資と損失可能性を段階的に下げる
専門助言の確保	助言品質のばらつき・責任所在の不明確、守秘違反や利益相反、継続性の欠如、費用対効果の低下	【回避】 外部助言に依存せず、内製の知識整備に限定する 【移転】 顧問側の職業賠償責任保険の付保や成功報酬契約で成果不達の一部を相手側に移す 【軽減】 複数社の相見積もり・小口発注・NDA/CoI管理で依存と情報漏えいの確率を下げる

出所：筆者作成

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

は、基礎理論から実務展開までを体系化し、コントロール＝「回避・除去」、ファイナンス＝「転嫁・保有」という配列を提示して後続研究に影響を与えた。この配列は後年の応用研究でも引き継がれ、共同化や契約スキームを通じた共有は「移転（分担）」の一形態として捉えられることが多い。

さらに、上田（2017）は亀井の理論を受け継ぎつつ、概念を再構成し、現代的トピック（組織・社会的文脈やソフト・コントロール等）への橋渡しを行う位置づけとした。

これらの系譜に対し、ISO 31000:2018 はプロセス面（「適用範囲・状況・基準」－「特定・分析・評価」－「対応」－「コミュニケーション及び協議」－「モニタリング及びレビュー」－「記録作成及び報告」）を循環的に提示し、状況に応じた手段の組合せと反復的見直しとしてリスク対応を位置づける。したがって、

先行研究における手段の類型（回避・軽減・移転／共有・受容）と、ISO のプロセス設計は相補的關係にあるといえる。

これらを踏まえて、リスクマネジメント（リスク対応）の意思決定フロー（図1）とリスクマネジメント（リスク対応）マトリクス（表2）を提示する。

2.6 本研究の位置づけ

以上の先行研究を踏まえ、本研究では、(1)理念の三機能（意味づけ・境界設定・規範化）が、(2)リスクマネジメントの成熟（識別・評価・対応・モニタリング・学習の精緻化と循環性の確保）を通じて、(3)レジリエンスと機会獲得（TTR 短縮²⁾、逸失利益の抑制、価格決定力の回復、提携による成長オプション拡大）へ至る因果連鎖を、BL 社の縦断的プロセス

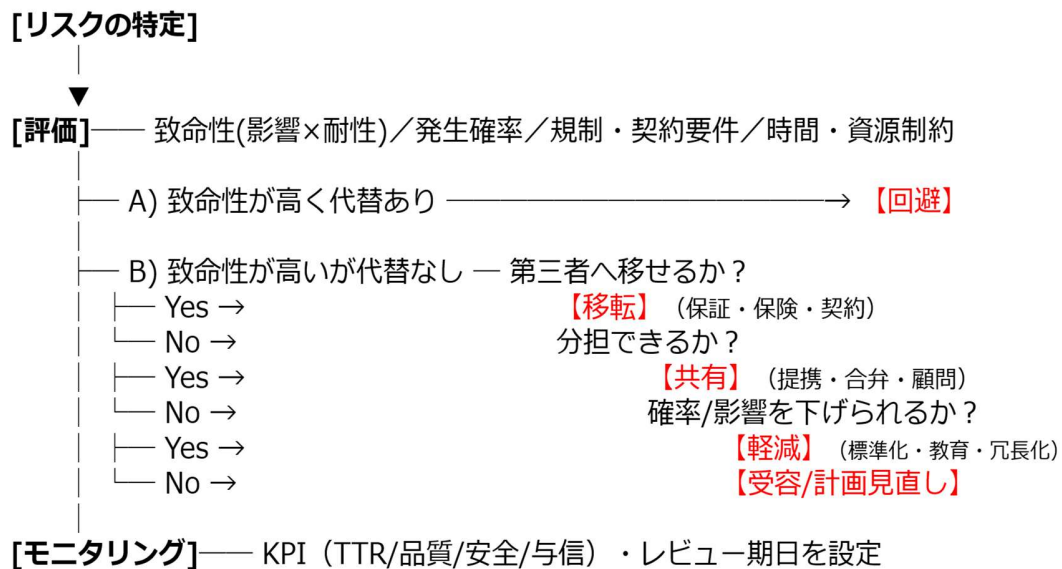


図1 リスクマネジメント（リスク対応）の意思決定フロー（筆者作成）

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

ス・トレーシングにより実証的に提示するものである。SMEのRMに関するこれまでの研究が示唆してきた「形式主義の回避」「実装容易性」「ネットワーク・文化の活用」という知見を、理念駆動の意思決定フロー（リスク回避・移転・共有・軽減・受容の適応的運用）と制度化の相互作用として具体化し、単一事例ながら実装可能なプレイブックとして抽出する点に独自性がある。本研究は、経営理念をスローガンではなくRMの実装装置として再定義し、SMEにおける軽量・高効果のERMデザインを示す。

2.7 本研究の貢献

本研究の貢献は四点に要約される。第一に、従来の大企業中心のRM研究に対し、創業～成

長期のSMEを対象に、資源制約下における意思決定と制度化の具体相を提示した。第二に、経営理念の三機能（意味づけ／境界設定／規範化）を、標語ではなくRMの実装装置として再定義し、致命性×吸収力マトリクスおよび意思決定フローに接続した。第三に、単発測定ではなく縦断のプロセス・トレーシングにより、設計（回避・移転・共有・軽減）→運用（SOP〔標準作業手順書〕・教育・冗長化・モニタリング）→学習（TTR〔復旧時間〕短縮・基準更新）という循環の成立条件を明らかにした。第四に、理念駆動ERMのプレイブック（やらない基準／例外承認票／KPIとレビュー期日）を抽出し、SMEが過度な形式主義に陥らず、最小限の手続と文書で反復運用できる軽量設計を具体化した。

表2 リスクマネジメント（リスク対応）マトリクス

リスク致命性 /吸収力	低	中	高
低			
中			
高			

自社の吸収力

出所：筆者作成

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

3. 事例研究

本稿では、単一事例による事例研究を行う。事例研究の意義はYin(1994)が言うように、事例が決定的であるとともに極端、あるいはユニークであり、さらにその対象が新たな事実である場合には、事例研究の適切性が担保されるからである。

3.1 選択した事例：株式会社バンソーロジスティクス

2018年2月20日、株式会社バンソーロジスティクス（以下、BL社と呼ぶ）が設立された。この新興企業は、国際物流業界で培われた豊富な経験を基に、資本金500万円で事業を開始した。事業内容は国際運送事業、貿易事業、そして中小企業の海外進出支援という三本柱であり、国際取引が主な事業であるため、グローバルな感覚と視野を持った経営が求められた。

企業理念には「従業員の幸福度」「顧客の事業発展」「業界の発展」「社会問題の解決」「アジアの発展」といった五つの柱が掲げられた。これらは単なるビジネスの成功だけを目指すのではなく、社会的貢献と持続可能な成長を志向するものである。この経営理念のもと、リスクマネジメントの重要性が認識され、企業の成長と持続的な社会貢献を確保するための基盤として理念の実現を追求している。

3.2 創業期：致命傷回避と信用形成

BL社は2018年2月の創業当初から、資源制約と高い不確実性を前提に、固定費を極小化する設計を採用した。キャッシュ枯渇の回避を最

優先に据え、経営理念の意味づけ・境界設定・規範化の三機能を行動に落とし込み、他社が敬遠する案件を丁寧に引き受けることで信用を獲得し累積した。

3.3 成長期：理念の制度化と“やらない基準”

BL社は、経営理念を朝礼や評価・賞与・寄付、福利厚生といった日々の制度・運用へ具体化することで、人材の採用と定着の質を高めてきた。あわせて「やらない基準」を定め、実務の中で機能させた。

「やらない基準」とは、受けない・続けない・広げないを判断の軸にして取引をあらかじめ特定するための社内ルールである。これは限られた経営資源を長期的に健全な関係を築ける取引先へ集中させるための選択装置である。

基準の中核は、収益性（最低粗利率や資本コストを恒常的に下回る案件は受けない）、取引姿勢（値下げや条件変更を一方向的に求める相手は見送る）、支払い条件・与信（入金遅延が常態化し社内与信を満たさない取引先は避ける）、法令順守・安全・風評（コンプライアンスや安全面で許容域を超える案件は扱わない）、組織学習効果、戦略適合性（自社の強みや重点領域から外れる仕事は控える）、集中リスク（特定顧客・地域・商材に過度な依存となる取引は慎重に扱う）という社内の決め事として構成される。

運用面では、新規案件を受ける時と既存取引を定期的に見直す時の双方において、この「やらない基準」を用いた。最低粗利率、入金までの日数、与信限度、事故・クレームの発生率と

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

いった合格ラインを事前に定め、この合格ラインを満たさない案件は原則として受けない。やむを得ず例外と認める場合には、その必要性の正当な理由、期限、責任の所在を明確にして記録し、期限付きで管理する。この運用により、限られた人員と時間を見込みの高い取引に集中でき、場当たりの値引きに頼らない一貫した価格設定が可能となった。その結果、売掛金の滞留や現場の混乱、レピュテーション（風評）毀損といった財務・オペレーション・風評リスクは目に見えて減少した。また顧客構成の偏りが減り、顧客バランスのとれた取引を主体的に選択できる余地が広がったのである。

3.4 危機対応：内部統制リスクからの学習

危機対応事案として、BL社では、退職予定者が最終出社後に短時間で大量ダウンロードを行い、私用クラウドとみられる外部サービスにアクセスし、メールの自動転送規則まで新規設定していたことから、機密データの持出し疑いが生じた事案がある。

初動では追加流出の遮断を最優先とし、当該アカウントを即時停止させ、社外共有リンクとAPI/OAuth トークンの失効、端末のネットワーク隔離とイメージ取得による証拠保全を同時に実施した。続いて、何を・誰が・いつ・どの経路で・どこへ、という軸でメールやクラウド、SSO/VPN、EDR等のログと端末履歴を突合し、時系列の事実関係を確認した。調査結果は、証拠一覧と影響評価を備えた報告書に整理し、法務・労務・情報セキュリティで合議のうえ、当

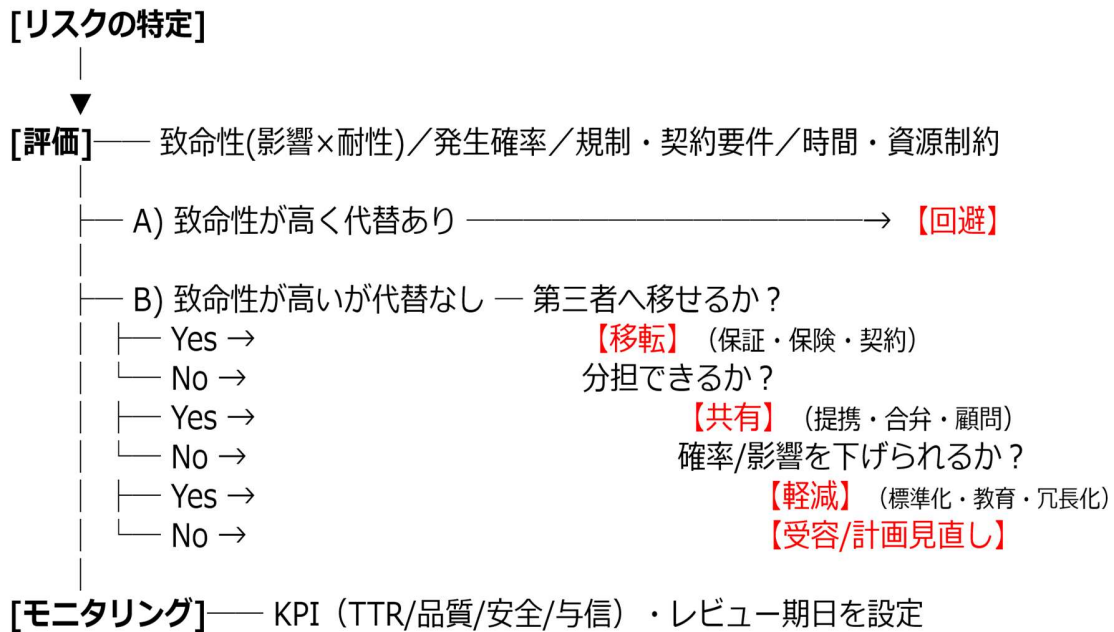


図2 リスクマネジメント（リスク対応）の意思決定フロー（筆者作成）

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

人に根拠資料を提示して事実確認を要求した。要求内容はデータの完全削除と削除証明の提出、媒体返還、第三者提供なしの誓約書、残存アクセスの遮断である。これらを期限管理の下で履行させた。対応はTTR（解決所要時間）の起点から計測され、証拠提示を伴う是正完了までの時間を実際に短縮させ、被害の広がりを抑え込む結果となった。

3.5 リスクマネジメント意思決定フロー

BL社では、「創業～成長」局面において、図2のリスクマネジメント(リスク対応)の意思決定フローを用いてきた。

本図はリスク対応を「①特定→②評価→③方針選択→④モニタリング」という循環過程を記述している。出発点はリスクの**特定**であり、案件・契約・制度変更・外部環境の変化などから注意対象を抽出する段階である。

次に、**評価**では四つの観点 (a) 致命性 (影響×耐性) (b) 発生確率 (c) 規制・契約要件 (d) 時間・資源制約を同時に評価し、総合的なリスク・プロファイルを作る。ここでいう致命性は「最悪時の打撃 (影響) が現在の耐性をどの程度上回るか」という概念であり、規制や契約の拘束、納期や人員・資金の制約も加味して判断される。

評価結果に応じて、意思決定フローは明確なリスク選択基準を与えてくれる。第一に、**致命性が高く、かつ代替可能**である場合には、**回避**を選択する。致命傷を未然に遮断するという基準がここに埋め込まれている。第二に、**致命性が高いが代替がない**場合は、順に三段階の問いをかける。すなわち(1) **第三者へ移せるか**

(Yesなら**移転**) (2) **自社のみで負わずに分担できるか** (Yesなら**共有**) (3) **確率や影響を運用で下げられるか** (Yesなら**軽減**) である。移転は保証・保険・責任限定条項等により下方リスクを契約・制度に組み込んで外部化する行為であり、共有は提携・合弁・顧問参画等によってリスクと対処コストを他者と配分する設計である。軽減は業務の標準化教育、冗長化などにより、リスク事象の発生確率や影響度を実務運用で遁減させることを指す。これらがいずれも成立せず、かつ代替案がない場合には、**受容** (リスクを承知のうえで負担) または**計画そのものの見直し**へと帰結する。

この階段状の分岐は、致命性の高いリスク事象に対して「回避>移転>共有>軽減>受容」の順を守ることにより、安全な選択肢を優先的に選び取るという序列を明瞭に可視化しているところに特徴がある。

3.6 リスク対応マトリクスへの事例マッピング

BL社がこの意思決定フローに基づいて行った各イベントに対するリスク評価を表3にまとめた。

3.7 パンソーロジスティクスの主要リスクイベントとリスク選択基準

BL社が創業から成長過程において経験したイベントとリスク対応タイプ、選択基準、決断の在り方について表4にまとめた。表3および表4は、BL社の主要イベントを時系列に整理したうえで、各イベントを「致命性 (影響×耐

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

表3 バンソーロジスティクス社のリスク対応マトリクス

リスクの致命性	リスク致命性/吸収力	低	中	高
	低	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)
	中	専門助言の確保：共有 (有志や顧問の参画で知見と責任を分担)	取引口座開設：軽減 (紹介状で信認補強) 資金繰り・融資：軽減 (日本政策金融公庫+専門家紹介) 人材採用：軽減 (ネットワーク/公共サービス活用) 組織設計：軽減 (シナリオプランニング) 海外事業への進出：軽減 (土地勘・柔軟雇用・リモート運営)	(該当なし)
高	サービス選定：回避 (勝ち筋に集中) ビジネスモデル構築：回避+軽減 (固定費→変動費、回収→支払の順序設計)	事務所契約：移転 (保証会社の活用) 新規事業創出：共有 (大手企業とのアライアンス)	新規事業創出：共有→軽減 (共同で挑戦しつつ運用で影響低減)	

自社の吸収力

出所：筆者作成

表4 バンソーロジスティクス社のリスク選択基準

イベント	リスク対応タイプ	選択の在り方(基準)	決断の在り方(誰が・いつ・どう)
事務所契約	移転(保証会社活用)	取引成立に外部保証が必須/自社の信用資源が不足	創業者が保証会社へ事業計画で説得し契約段階で即決
取引口座開設	軽減(紹介状で信認補強)	目的は必須、回避不可/低コストで信用ギャップを縮小可能	創業者が対面時に機動的に紹介者をアレンジ
資金繰り・融資	軽減(日本政策金融公庫+専門家紹介)	金融ハードルの低い機関へ迂回/不許可確率の低減	顧問税理士助言を受け、創業者が折衝して実行
人材採用	軽減(ネットワーク/公共サービス活用)	企業実績不足をネットワークで補う	創業者主導で随時ソースの多様化を決定
サービス選定	回避(勝ち筋のみ選択)	失敗時の致命性が高い/資源が一点集中型	創業者が初期戦略時に明示:「0→1に集中」
ビジネスモデル構築	回避+軽減(固定費を変動費化、回収→支払)	資本枯渇リスクを設計で“発生させない”	設計段階で先手: キャッシュフロー順序を制度化
組織設計	軽減(シナリオプランニング)	外部環境の不確実性に備え影響を下げる	計画段階で複雑化し、運用で更新
海外進出	軽減(土地勘ある国/柔軟雇用/リモート運営)	初期投資の重さを設計で低減	展開前に設計判断、運用で調整
新規事業創出	共有 (大手とのアライアンス)	単独では資金・人材が不足/リスクとリターンを分担	トップ同士の交渉で合意、段階的に実装
専門助言の確保	共有(有志の参画)	高コスト専門家の代替/知見と責任を分かち合う	創業者が理念で巻き込み、関係を継続運用

出所：筆者作成

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

性)」「発生確率」「規制・契約要件」「時間・資源制約」の四観点から評価し、意思決定フローに沿って対応タイプ(回避・移転・共有・軽減・受容)を付与して作成した。その際、創業者の判断に加えて現場責任者および外部関係者(専門家・金融機関・提携先等)との確認を経て、決定期間と条件(実施範囲、見直し期日)を記録した。これにより、後続のマトリクス分析における比較可能性と説明可能性を担保した。加えて、各分類はインシデント後、レビューで必要に応じて見直し、基準の更新履歴として整理した。この更新過程自体を、BL社における組織学習の一端として位置づける。

3.8 リスク対応マトリクスの考察

本節では、表3の「致命性×吸収力」のリスク対応マトリクスを説明するために、まず二つの軸を明確にする。

「致命性」とは、万一の事象が発生したときに経営に与える打撃の大きさを示しており、最悪ケースの影響が当時の耐性(手元資金、固定費負担力、契約の安全弁、評判、資本など)をどれだけ上回るかに着目して高・中・低を判断する。他方の「吸収力」は、資金的な余力、人の多能工化や代替要員、業務の手順化・監査可能性といった標準プロセス、さらには紹介状・保証・保険・アライアンスといった外部ネットワークの総合力を指しており、同様に低・中・高で評価する。縦軸の致命性が高いほど「まず

当たらないようにする」選択が合理的に考えられ、横軸の吸収力が高いほど「工夫して取り組める」選択肢が広がる、というのが基本的な読み方である。

BL社の軌跡は、この二軸上で時間の経過とともに座標が移動していく過程として理解できる。創業初期は、資源制約と不確実性のもとで吸収力が低く、しかも意思決定を誤ると企業経営において致命傷になりかねない状況にあったため、マトリクスの左上(高致命性×低吸収力)寄りに位置していた。そのため、固定費を持たない設計や「勝ち筋以外の事業はやらない」といった回避が選択され、短期的な目先だけの売上をあえて取りにいかない判断が見られた。その後、朝礼や評価・賞与、寄付、福利厚生、退職・権限剥奪・アクセス監査といった制度化が進むにつれて吸収力が強くなり、同じ種類のリスクであっても、リスク移転や共有、さらには軽減といった高次の対応を選び得る右側の領域へと移行していった。

ここで各象限における具体例を順に述べる。「高致命性×低吸収力」の領域においては、ビジネスモデル設計で在庫保有や大型の固定投資を避け、変動費化と「先に売上回収して後で仕入れ先に支払う」キャッシュフロー設計を採用した。サービス選定の場面では、低価格のみを要求する案件や勝ち筋から外れる案件を初期段階では受けないという経営判断を行った。これらの判断はいずれも、致命傷の芽を断つというリスク回避の意思決定である。

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

「高致命性×中吸収力」においては、事務所契約のような信用や法務リスクが大きい事象に対して、外部保証や責任限定条項、保険といったリスク移転策を先行させた。残る下方リスクを不動産・保証会社・専門家との連携で共有するという順番をとった。

「高致命性×高吸収力」の領域においては、難度の高い案件や新規事業に挑む際、まずアライアンスや専門家の顧問参画、共同KPIの設定などでリスクと投資を分担させ、その上で標準化・教育・冗長化・モニタリングを積み重ねることでリスク軽減を効かせて、挑戦可能性を確保した。

「中致命性」の領域では、取引口座開設に際して紹介状の活用、手順化、記録化によって不確実性を減らした。資金繰り・融資では公的金融の活用や税理士助言を取り入れた申請プロセス整備により審査失敗のリスクを下げた。人材採用・組織設計においては、多チャネルの採用、面接標準票、役割の複線化、引継テンプレートを整備を通じてリスク軽減を実現させ、吸収力が高い局面では紹介スキームや外部パートナーを加えることで選抜の信頼性を高めた。

「低致命性」の領域では、リスクの影響が限定的なルーティン作業や雑務を受容し、余計な管理コストを避けるという費用対効果に基づいた運用がなされた。

この中で示唆的な洞察は、内部統制インシデントを機に生じたリスク度合いの変化である。

退職者による情報持出し疑義に対して、BL

社は異常検知・事実確認・ログ監査・証拠提示・事実確認要求という段階的手続きを実施し、退職手順、権限剥奪、NDA（秘密保持契約）、アクセス監査を標準化した。この一連の行動により、同種の情報資産リスクは「高致命性×中吸収力」から「高致命性×高吸収力」へと移動し、復旧時間（TTR）の短縮と退職者に対して説明責任を実現させた。

ここから読み取れることは、リスク対応マトリクスは「決めた事象を並べるだけの表」ではないということである。むしろ、危機対応のたびに手順を制度化し、組織の学びを蓄積することにより、リスクを受け止めて影響を抑える力（吸収力）を高め、回避・移転・共有・軽減といったリスク対応策を選び取りやすくし、継続的に更新される「リスクの見直し表」である。

3.9 リスク選択基準の考察

本節の目的は、BL社が提示する各種リスク基準を、致命性と吸収力の二軸により規範化した「選択の在り方」と、それを組織意思決定へ繋げる「決断の在り方」として統合的に記述することにある。

選択の在り方は、リスク事案を回避・移転・共有・軽減・受容の類型に割り付ける基準である。決断の在り方は、誰が・いつ・どの手順でリスク対応策を決め、その根拠と条件をいかに記録・監査・見直しするかを定める運用規程である。前者は表4における位置づけを与え、後

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

者は当該位置づけに応じた行為を反復可能な制度として担保する。

まず、事務所契約は、与信・契約不履行・信用毀損のリスクが相対的に大きい高致命性領域に属するため、選択の在り方は**移転**を優先させ、残余を**共有**で希釈することが基準となる。具体的には、保証・保険・責任限定条項等によりリスクを第三者へ移しつつ、貸主・保証会社・専門家との連携により残余リスクを分担する。決断の在り方は、創業者が契約直前の対面交渉で事業計画を提示し、保証条件と限定条項を文言化したうえで決裁し、更新・解約の期日と再審条件をKPIに紐づけて記録する。

取引口座開設は、回避不能であるが致命性は中位にとどまるため、選択の在り方は**軽減**が中心となる。紹介状の取得、申請手順の標準化、提出物の完全化により審査の不確実性を減らす。決断の在り方は、創業者が対面の場で紹介者を即応手配し、受付日・審査期日・不足解消日をタイムスタンプ付きで記録し、否決時の代替経路を事前指定に用意しておく。

資金繰り・融資も同様に中致命性の範疇にあり、選択の在り方は**軽減**である。公的金融の活用、税理士等の専門家レビュー、申請書類の専門家による助言活用により不許可の確率を減らす。決断の在り方は、提出締切から逆算してチェックリストを活用し、創業者が折衝と最終確認を担い、その結果を基準更新（どの条件が通過率に寄与したか）に反映させている。

人材採用は、人材のミスマッチが業務効率に

波及する中致命性領域の典型である。選択の在り方は**軽減**である。多チャンネル化、標準化した面接チェックリストの活用、試用期間、人材の推薦経路の活用により、選抜の信頼性を高めている。決断の在り方は、創業者主導で評価根拠を可視化し、試用条件と期日を明記して決裁する。定着率や試用合格率等のKPIを四半期レビューに組み入れている。

サービス選定では、勝ち筋外や価格のみを重視する案件が固定費化や品質低下を通じ高致命性化しやすい。ゆえに選択の在り方は**回避**が原則である。決断の在り方は、案件発生段階で不採用を明示し、例外では「その理由・代替策・期限・責任者」を記した例外承認票でのみを確認、期限到来時には自動再審へ移行させる。

ビジネスモデル設計は、創業初期における固定費が致命性を押し上げるため、選択の在り方は**回避+軽減**である。固定費は原則として変動費化させ、キャッシュフローは「回収先行・支払後行」を制度化する。決断の在り方は、設計段階で前受条項や責任限定を契約に落とし込み、その運用を標準作業手順書（以下、SOP）として定着させる。

組織設計においては、仕事の属人化が再帰的に中致命性を誘発するため、選択の在り方は**軽減**とする。業務の役割を複線化させ、引継テンプレートの用意、役割に応じた従業員の権限制御の明確化により、安全な業務の継続性を担保する。決断の在り方は、期初に役割・権限を設定し、四半期ごとの組織レビューとアクセス監

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

査を定型化する。

海外進出は、初期投資の重さが高致命性をもたらしうるが、適切な設計により中致命性へ低減可能である。選択の在り方は**軽減**を基調としつつ、経営者の土地勘のある市場選択、現地での柔軟な雇用、リモートワーク運営を段階的に導入することによって固定費の割合を抑制する。決断の在り方は、本格的に事業を実施する前に「事業を進めてよいのかを判定する関所」を設けてから「事業を小さく行う」。その後、結果検証し、経営者が事業の継続を行うかどうかを判断する。仮に途中で撤退する場合の条件と手続を最初から文書化して取り決めておく。

新規事業は戦略価値と失敗コストの双方が高いと言える。選択の在り方は、まず**共有**でリスク・投資を分散させる。そのうえで**軽減**（標準化・教育・冗長化・モニタリング）を積み重ねる。決断の在り方は、最終意思決定者同士の合意による枠組み設定、段階的な実装、投資上限を定める、責任者の取り決め、共同KPIの設定を含む。

専門助言の確保は、知的資本の自社への取り込みに資するが、恒常的固定費化は望ましくない。そのため、選択の在り方は**共有+軽減**であり、専門家の顧問参画により固定費を抑えつつも、レビューを定期的に行い専門家の知見の品質を確認する。決断の在り方は、NDA・役割・成果物を明記し、月次レビューに基づいて継続性の可否を判定する。

最後に、内部統制インシデント（退職・権

限・アクセス）は高致命性の情報資産リスクとして位置づく。選択の在り方は、**軽減**を中核とし、退職時手順・権限剥奪・アクセス監査・ログ保全・説明責任の実現化を標準化させる。

必要に応じて法的措置や保険により**移転**を補助する。決断の在り方は、異常検知→ログ監査→証拠提示→是正要求という段階手続を創業者が主導し、それ以降はチェックリスト化して定常運用へ組織に埋め込む。復旧時間（TTR）と再発率をKPIとして継続監視を行う。

4. 分析結果

4.1 統合分析（理論と事例の接続）

本研究では、経営理念の三機能である**意味づけ**（sensemaking）、**境界設定**（boundary setting）、**規範化**（norming）が、リスクマネジメント（RM）の各段階（識別・評価・選択・実装・モニタリング・学習）へどのように作用するのかを、BL社の時系列（創業→成長→危機対応→再設計）と主要意思決定に重ねて検証した。

まず「意味づけ」とは、“何をリスクの重要な兆しとして捉えるか”という注意配分の方向づけである。BL社では、創業初期から「固定費化の回避」「低価格のみの案件は慎重に」

「勝ち筋以外はやらない」といった経営理念上の言語が、数多ある情報の中からリスクの兆候を早く拾い上げる視点を与えた。結果として、

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

表5 リスクマトリクス適合とアウトカムの関係

領域	推奨対応	代表KPI	バンソーロジスティクス社の所見
高致命性×低吸収力	回避/移転	致命案件ゼロ/固定費比率	固定費回避、賃貸保証活用
高致命性×中吸収力	移転→共有	契約での責任限定	保険・契約条項→提携で分担
高致命性×高吸収力	共有→軽減	共同KPI/TTR短縮	戦略価値案件は提携で挑戦
中致命性	軽減	標準化遵守率/教育実施率	紹介状・公的金融・チェックリスト
低致命性	受容	コスト対効果	重要性低案件は簡素運用

出所：筆者作成

RMの識別・リスクの特定において、致命性（最悪時の打撃と耐性の比）や発生確率、外部要件（法令・契約・レピュテーション）に関する注意が、組織内で集まるようになったのである。

次に「境界設定」は、“どこまでリスクを探索し、どこから先は手を出さないか”をあらかじめ定める働きである。BL社では「やらない基準」がこれに該当し、RM上の選択段階でリスク判断の迷いを減らし、判断の一貫性を高めた。言い換えれば、経営の意思決定において、リスク対応（回避・移転・共有・軽減・受容）の優先順位を素早く決めるための探索空間の絞り込みとして機能したと言える。たとえば、固定費圧の高い投資は「高致命性×低吸収力」領

域とみなし原則回避、回避不能で高致命の契約は保証・保険・責任限定で移転させ、残余は提携で共有する、といった分岐の型が境界設定によって明確化された。その内容を表5に示す。

最後に「規範化」は、経営理念を継続可能な社内手続きへ接続するものである。

たとえば、朝礼・評価・賞与・寄付・福利厚生といった制度や、SOP・チェックリスト・二重承認・ログ保全・アクセス監査などの具体的な運用がこれに当たる。これらはRMの実装・モニタリング段階で効果を発揮し、リスク軽減策（標準化・教育・冗長化・モニタリング）を持続的に回すための装置の役割を果たした。

2024年末の危機対応事案後、退職手順・権限剥奪・NDA・アクセス監査を標準化したこ

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

とにより、同種リスクに対する吸収力が上昇し、復旧時間（TTR）の短縮と説明責任を実現させることが可能となった。これはRMの組織学習段階において、「意味づけ」と「境界設定」の閾値が更新されて、「規範化」された手続きに組み込まれたことを意味する。

つまり、「意味づけ（識別・評価を焦点化）→境界設定（選択の分岐を簡素化）→規範化（実装・モニタリングを持続化）」という対応関係が、BL社の時系列に沿って強化された。

経営理念の三機能は直列ではなく相互に補強関係にあり、理念がスローガンではなく「RMの実装装置」として働くための条件を与えたといえる。結果として、BL社ではリスク対応として、経営上、致命となるようなリスクを抑えつつ、吸収力の増加に応じてリスク回避中心から「リスク移転・共有・軽減」を組み合わせた高次の選択へと移行することが可能になったといえる。

4.2 リスク選択基準マトリクス適合の所見と考察

本研究の結果、経営理念はRMの「意思決定フィルター」として機能し、同時に組織能力（吸収力）を高める働きがあることを確認できた。ここでいう意思決定フィルターとは、どのリスク情報に注意を向け、どの順序で評価し、最終的に回避・移転・共有・軽減・受容のいずれを選択するのかという判断の枠組みを指す。

経営理念が明確であればあるほど、識別・評価の焦点がぶれず、方針選択を素早く一貫に行うことを助けてくれる。他方で吸収力とは、資金余力、人材、役割の代替性、標準プロセス（SOP・チェックリスト・二重承認等）、外部ネットワーク（保証・保険・提携・顧問）の総合力であり、経営理念に沿った制度設計と運用の積み重ねによって増加する。その結果、同じでも時間の経過とともに、より高次の対応（共有や高度な軽減）を選択できる余地が広がるのである。

リスク対応に関する社内手続の制度化は、創業者の裁量や暗黙知に依存した属人的運用からの脱却を可能にする。組織として「リスクに向き合う作法（リスク文化）」を高める効果をもつ。具体的には、権限設計、例外承認の条件と期限、証跡管理、定期的なレビュー日、インシデント後のレビュー（復旧時間TTRの点検を含む）を仕組みとして埋め込むことにより、

「選択－実装－検証－更新」の循環が日常化する。さらに、リスクは経営理念へ立ち返る契機として作用する。「何を守り、何を捨て、どこに経営資源を再配分するか」を再定義させる。言い換えれば、リスクは組織学習（基準や手順、閾値の見直し）を促す触媒として働き、次なる意思決定をより整った形で支えてくれるといえる。

こうした制度化と学習の積み重ねが、成果指標との整合としても観察される。

BL社における2025年の見込み売上約6億

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

円・人員 10 名（前年売上約 4.5 億円・人員 7 名）⁴⁾ という伸長は、単なる外部需要の反映にとどまらず、経営理念を核とした RM の実装と、リスク対応における社内手続の標準化・外部連携の強化による吸収力の増大とが相まって、致命的な下方リスクを抑制しつつ経営の拡大機会の幅を広げた帰結として理解できる。

5. 実践への応用：理念駆動 ERM プレイブック

5.1 「理念→選択→実装→学習」の自己強化ループ

理念駆動 ERM を中小企業に実装する際の要諦は、意思決定の自由度を闇雲に広げるのではなく「不要な自由度を減らす設計」と「必要な自由度を確保する設計」を同時に行う点にある。

前者はやらない基準や標準文書・契約条項・チェックリストによって実現され、後者は業務提携や専門家ネットワーク、代替手段の確保によって支えられる。本節（図 3）は「理念の明確化→選択→実装→学習」の自己強化ループとして、BL 社で確認された実務知を定式化したものである。

5.2 10 の手順

本事例研究から導かれた洞察を実務へ実装する。

1. 方針を言語化：リスク・アペタイト/やらない基準を一枚紙にする
2. 証跡化テンプレ：意思決定メモ（リスク ID・評価・決定理由・KPI・見直し日）
3. 会議での言明：重要決定は「理念根拠」を口頭＋議事録で明示
4. OKR (Objective and Key Results)：与信・価格・品質の閾値を OKR に連結させ達成度を毎月確認
5. 契約で移転：責任限定条項・賃貸保証・保険の標準条文セット
6. オンボーディング：面接票・入社時教育に「やらない基準」を組み込み、判断の前提を共有する
7. 標準化と教育：SOP・チェックリスト・二重承認を整備し、月次教育で運用する
8. モニタリング：TTR, 品質・安全、与信・回収等の KPI を設定し、レビュー期日を固定して点検する
9. 事故後レビューの儀式化：原因連鎖・是正策・再発防止・次回見直し日を確定し、基準更新へ接続する
10. 年次の再定義：理念・閾値・意思決定フロー分岐をワークショップで見直し、翌期の運用に反映する

6. 限界と今後の研究課題

本研究は、単一事例ゆえに再現性に限界がある。また当事者研究の内在バイアスについてはメンバー・チェック・外部監査で緩和させる必

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

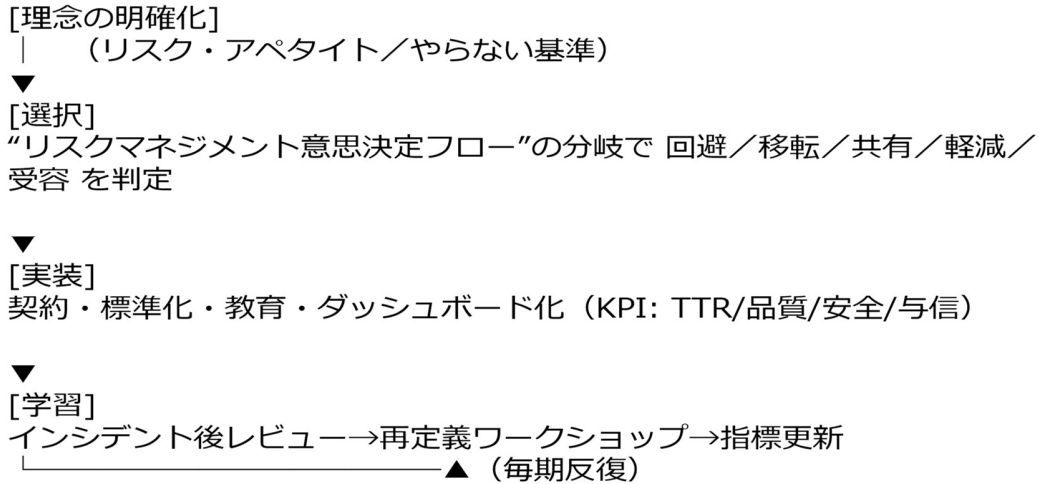


図3 「理念→選択→実装→学習」のループ（筆者作成）

要がある。理念強度・RM成熟度・吸収力の尺度化と比較事例の拡張が今後の課題である。

7. 結論

本研究は、理念をRMの実装装置として捉え直し、BL社の「起業～成長プロセス」における具体メカニズムを提示した。

要点は三つである。第一に、理念は探索空間を精錬する意思決定フィルターとして機能し、創業初期における致命傷リスク（高致命性×低吸収力）へのリスクを回避させた。

第二に、成長局面においては「やらない基準」と会議・契約・教育への制度化によってリスク軽減と移転の質が高まり、リスク共有の選択肢を取りやすくした。

第三に、リスク局面でのログ監査と是正の標

準手続は、レジリエンスの中核指標であるTTR短縮へ結びついた。

以上から、経営理念は単なるスローガンではなく「回避→移転→共有→軽減→受容」の分岐を駆動する設計原理である。

また実務への転用として、中小企業は（1）やらない基準の明文化（2）リスクマネジメントの意思決定分岐ロジックの証跡化運用（3）インシデント発生後のレビューの制度化をまず実装すべきである。これにより、低コストで再発見学習が働き、レジリエンスと収益性を同時に高められる結果が確認された。

注

（1）本研究の「理念三機能」はWeick（1995）とSchein（2010）を参照したSME向け再構成

（2）TTR（Time to Recovery）は障害発生から目標稼働率への復帰時間

【原著論文】

※本原稿は冊子体刊行前に掲載している印刷前原稿です。

- (3) 吸収力は資金余力, 人材の多能工化, 標準プロセス, 外部ネットワーク密度の総合概念
(4) 2025年の売上・人員構成は同社の事業報告書・過去の決算報告書の閲覧による

参考文献

- [1] COSO (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.
- [2] ISO (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines.
- [3] Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- [4] Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.
- [5] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997).
- [6] Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- [7] Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Strategic Organization, 5(4), 327-366.
- [8] Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances. European Journal of Operational Research, 253(1), 1-13.
- [9] Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management (4th ed.). Kogan Page.
- [10] Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford.
- [11] Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. Harvard Business Review.
- [12] Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review.
- [13] Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. Harvard Business Review.
- [14] Brindley, C. (Ed.). (2004). Supply Chain Risk. Ashgate.
- [15] Sparrow, J. (2009). Using qualitative research to establish SME network learning for resilience. Journal of Small Business and Enterprise Development.
- [16] Yin, Robert K (1994) 『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房、2011年
- [17] 亀井利明 (2001) 『危機管理とリスクマネジメント [改訂増補版]』同文館出版
- [18] 亀井利明 [原著]・上田和勇 [編著] (2017) 『リスクマネジメントの本質』同文館出版

(原稿受付日: 2025年11月11日)

(掲載決定日: 2026年3月5日)